



**Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social,  
que benefícios?**

**Olga Maria dos Santos Sousa da Silva Rodrigues**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada pela Especialista Dr.<sup>a</sup> Maria Alexandra Teixeira Borges Vieira Pouzada**

Viana do Castelo, Novembro, 2014





**Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social,  
que benefícios?**

**Olga Maria dos Santos Sousa da Silva Rodrigues**

**Orientada pela Especialista Dr.<sup>a</sup> Maria Alexandra Teixeira Borges Vieira Pouzada**

Viana do Castelo, Novembro, 2014

## RESUMO

Num momento em que o conceito de qualidade se encontra atual, o presente trabalho propõe-se a analisar os benefícios resultantes da implementação do sistema de gestão de qualidade (SGQ) nas instituições particulares de solidariedade social (IPSS) do distrito de Viana do Castelo.

Com a crescente mediatização do fenómeno da qualidade é necessário procurar uma resposta no sentido de verificar o panorama real da implementação da qualidade, tendo em conta que o Instituto de Segurança Social (ISS) pretende celebrar acordo de cooperação apenas com as IPSS que têm sistema de gestão da qualidade implementado.

Para tal, através de uma metodologia de investigação qualitativa, com a aplicação de um inquérito por questionário, conseguiu-se aferir a realidade da implementação da qualidade no distrito, ou seja, apenas algumas IPSS com SGQ implementado e poucas IPSS certificadas.

Apesar da crescente proliferação das IPSS verifica-se que a qualidade ainda não é um fenómeno imprescindível para a sobrevivência das instituições do distrito, uma vez que apenas visualizam os benefícios do SGQ como internos à instituição, mostrando que a intenção do ISS não se pode verificar num futuro próximo.

**Palavras-chave:** Qualidade, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Viana do Castelo, Benefícios

## SUMARIO

En momentos en que el concepto de calidad está presente, este trabajo se propone analizar los beneficios de implementar el sistema de gestión de calidad (SGC) en instituciones privadas de solidaridad social (IPSS) de Viana do Castelo distrito.

Con la creciente cobertura mediática del fenómeno calidad es necesario buscar una respuesta con el fin de verificar la verdadera imagen de la puesta en práctica de calidad, dado que el Instituto de Seguros Sociales (ISS) tiene la intención de concluir un acuerdo de cooperación sólo con el IPSS que tienen sistema gestión implementado calidad.

Con este fin, a través de una metodología de investigación cualitativa, con la aplicación de una encuesta, hemos sido capaces de evaluar la realidad de la aplicación de la calidad en el distrito, es decir, sólo algunos IPSS con SGC implementadas y algunas IPSS certificado.

A pesar de la creciente proliferación de IPSS resulta que la calidad todavía no es un fenómeno esencial para la supervivencia de las instituciones de la comarca, ya que sólo visualizar los beneficios de la SGC como internos a la institución, lo que demuestra que la intención de la ISS no puede verificar en el futuro cercano.

**Palabras clave:** Calidad, instituciones privadas de solidaridad social, Viana do Castelo, Beneficios

## **ABSTRACT**

At a time when the concept of quality is present, this study aims to examine the benefits resulting from the implementation of a quality management system (QMS) in private social solidarity institutions (IPSS) in the district of Viana do Castelo.

With the increasing media coverage of quality phenomena an answer is necessary in order to check the real status of the implementation of quality, taking into account that the Social Security Institute (ISS) wants to have a cooperation agreement only with the IPSS system that has an implemented quality management.

Therefore, through a qualitative research methodology, with the application of a survey, it was possible to measure the reality of implementing quality in the district, i.e., some IPSS with implemented QMS and few IPSS certified.

Despite the growing proliferation of IPSS we find that quality is still not crucial for the survival of district's institutions, since it only visualizes the benefits of QMS as internal to the institution, showing that the intention of the ISS cannot happen in the near future.

**Keywords:** Quality, Private Institutions of Social Solidarity, Viana do Castelo, Benefits

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido e às minhas filhas pelo apoio incondicional e por terem abdicado do nosso tempo em prol deste trabalho.

Aos meus pais pelo incentivo e motivação que me deram em realizar este trabalho.

À minha orientadora pelos conhecimentos transmitidos e por me “guiar” na elaboração deste trabalho.

Às amigas Fábria Fernandes e Inês Matos por toda a ajuda, paciência e ânimo transmitidos.

Às redes sociais das Câmaras Municipais do distrito e à União Distrital de Instituições Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS) por me auxiliarem na conquista de respostas por parte das IPSS ao inquérito por questionário desenvolvido.

A todos, muito obrigado.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AICEP:** Agência para o investimento e comércio externo de Portugal

**CERCI:** Cooperativas de educação e reabilitação de pessoas com incapacidades

**CNIS:** Confederação Nacional das Instituições Sociais

**EFQM:** *European Foundation for quality management*

**FENACERCI:** Federação Nacional das Cooperativas de Educação e Reabilitação de crianças  
inadaptadas

**IPSS** – Instituições Particulares de Solidariedade Social

**ISS** – Instituto da Segurança Social

**MAQRS** – Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

**ONGD:** Organizações não governamentais

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences

**UDIPSS** – União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social

**UM:** União das Mutualidades Portuguesas

**UMP:** União das Misericórdias Portuguesas



## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>SUMARIO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	vii
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	xii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	3
<b>Capítulo 1 - Qualidade e Sistemas de Gestão da Qualidade</b> .....	3
1.1 Qualidade: evolução histórica e definições .....	3
1.2 Sistemas de Gestão da Qualidade .....	7
<b>Capítulo 2 – Gestão da Qualidade nos Serviços</b> .....	10
2.1 Serviço .....	10
2.2 Importância e Crescimento do Setor dos Serviços .....	12
2.3 Qualidade nos serviços .....	13
2.4 Escala SERVQUAL .....	17
<b>Capítulo 3 – Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais</b> .....	21
3.1 Contextualização .....	21
3.2 Respostas Sociais .....	30
3.2.1 Definição e Importância na sociedade atual .....	30
3.2.2 Organização das respostas sociais .....	34
3.3 Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais .....	36
3.4 O modelo EQUASS .....	41
<b>Síntese</b> .....	42

<b>PARTE 2 - Enquadramento Empírico .....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 4. Metodologia .....</b>	<b>44</b>
4.1 Contextualização .....	44
4.2 Objeto e justificação do Estudo .....	45
4.3 Questão Orientadora e objetivos da investigação .....	47
4.4 Tipo de estudo realizado e instrumento de observação utilizado .....	47
4.5 Universo do estudo e amostra .....	48
4.6 Fases da investigação.....	49
<b>Parte 3 – Resultados empíricos .....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo 5- Resultados da investigação .....</b>	<b>50</b>
5.1 Caraterização da amostra .....	50
5.2 Análise dos resultados .....	54
5.2.1 Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade .....	54
5.2.2 IPSS com SGQ implementado.....	56
5.2.3 Apoio prestado pelo ISS às Instituições com SGQ implementado .....	58
5.2.4 A Certificação .....	60
5.2.5 IPSS certificadas .....	62
5.2.6 Grau de satisfação com a implementação do SGQ.....	64
<b>Capítulo 6 – Conclusões do estudo .....</b>	<b>66</b>
6.1. Conclusões.....	66
6.2 – Limitações e investigações futuras .....	69
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Ano de celebração do acordo.....	51
<b>Gráfico 2:</b> N.º colaboradores empregues por concelho.....	53
<b>Gráfico 3:</b> Desde que ano está implementado o SGQ.....	56

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Balanço corrente e de capital em percentagem do PIB.....	12
<b>Quadro 2:</b> Codificação das respostas sociais existentes.....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Representação do terceiro setor em Portugal.....	27
<b>Figura 2:</b> Principais diferenças entre o setor não lucrativo e o setor lucrativo.....	31
<b>Figura 3:</b> IPSS filiadas por distrito.....	33
<b>Figura 4:</b> Processo de certificação do modelo EQUASS.....	42
<b>Figura 5:</b> Acordos de cooperação típicos e atípicos.....	46
<b>Figura 6:</b> Distribuição das IPSS por concelho.....	50
<b>Figura 7:</b> Distribuição da implementação do SGQ por concelho.....	54
<b>Figura 8:</b> Distribuição das IPSS por concelho.....	61

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Tipologia de acordo celebrado.....	51
<b>Tabela 2:</b> Respostas sociais existentes.....	52
<b>Tabela 3:</b> N.º colaboradores empregados.....	53
<b>Tabela 4:</b> IPSS com SGQ implementado.....	54
<b>Tabela 5:</b> IPSS com SGQ implementado por resposta social.....	55
<b>Tabela 6:</b> Fatores que contribuíram para a não implementação do SGQ.....	56
<b>Tabela 7:</b> Modelos em que se basearam para a implementação.....	57
<b>Tabela 8:</b> Benefícios da implementação do SGQ para as instituições.....	57
<b>Tabela 9:</b> Dificuldades na implementação do SGQ para as IPSS.....	58
<b>Tabela 10:</b> MAQRS foram entregues pelo ISS.....	59
<b>Tabela 11:</b> Quando foram os MAQRS pelo ISS.....	59
<b>Tabela 12:</b> Apoio solicitado ao ISS.....	59
<b>Tabela 13:</b> ISS estar disponível para prestar apoio.....	60
<b>Tabela 14:</b> MAQRS encontram-se ajustados.....	60
<b>Tabela 15:</b> Instituição certificada.....	60
<b>Tabela 16:</b> IPSS certificadas por resposta social.....	61
<b>Tabela 17:</b> Nível de certificação.....	62
<b>Tabela 18:</b> Fatores que contribuíram para a não certificação das IPSS.....	62
<b>Tabela 19:</b> Entidade externa certificadora.....	63
<b>Tabela 20:</b> Auditorias realizadas pelo ISS.....	63
<b>Tabela 21:</b> Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas.....	63
<b>Tabela 22:</b> Frequência das auditorias.....	64
<b>Tabela 23:</b> Auditorias realizadas pela entidade externa certificadora.....	64
<b>Tabela 24:</b> Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas.....	64
<b>Tabela 25:</b> Avaliação da implementação do SGQ.....	65

## INTRODUÇÃO

O terceiro setor, onde se enquadram as Instituições Particulares de Solidariedade Social (adiante designadas por IPSS), e a qualidade têm vindo a ganhar visibilidade na sociedade em que nos encontramos.

Quanto ao terceiro setor, verifica-se que este tem ganho peso e relevância no setor económico do país, devido à criação e manutenção de emprego, bem como na produção e distribuição de serviços (Ramos, 2012). Este setor também tem crescido exponencialmente nos últimos tempos devido ao progressivo envelhecimento da população.

Já a qualidade é um elemento que se tem vindo a assumir como fulcral em qualquer organização, pública ou privada, que envolve todos os colaboradores e que tem como intuito melhorar de forma permanente a qualidade do serviço prestado ao cliente, assim como fomentar a sustentabilidade da organização (Ribeiro, 2006).

Estes conceitos e a sua progressiva importância refletiram-se no propósito da presente dissertação. Partindo do pressuposto que a qualidade é um fator que tem de ser assumido na conservação das IPSS enquanto entidade com acordos de cooperação celebrados com o Instituto de Segurança Social (adiante designado por ISS), pretende-se verificar quais os benefícios apontados pelas IPSS na implementação do SGQ.

Assim, e para efeitos de conclusão do Mestrado em Gestão das Organizações, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, prevê-se a concretização de uma dissertação de Mestrado. Deste modo, pretende-se aprofundar conhecimentos académicos adquiridos, bem como desenvolver e aplicar os conhecimentos assimilados pela experiência proporcionada pela sua investigação.

Consequentemente, este trabalho apresenta como objetivos:

- analisar a percentagem de IPSS que implementaram o sistema de gestão da qualidade (adiante designado por SGQ);
- analisar os fatores mais importantes que contribuíram para a não implementação do SGQ;
- identificar os benefícios e as dificuldades sentidas aquando da implementação do SGQ;
- verificar em que níveis de implementação se situam as Respostas Sociais;
- apurar os fatores que contribuíram para a não certificação da instituição;
- averiguar se e qual o apoio técnico que as Instituições beneficiaram ou beneficiam por parte do ISS, no momento da aplicação do sistema de qualidade e na avaliação posterior.

Nesse sentido, a metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa através da aplicação de um inquérito por questionário a 112 IPSS do distrito de Viana do Castelo, sendo a amostra representada por 85 instituições. Os dados obtidos foram recolhidos entre março e agosto de 2014, sendo a análise dos mesmos executada no programa de estatística *Statistical Package*

*for the Social Sciencies* (adiante designado por SPSS), versão 19, e as referências bibliográficas foram organizadas através do programa *EndNote Web*.

O trabalho está estruturado, além da introdução, em 6 capítulos, sendo que os 3 primeiros apresentam a revisão bibliográfica que serviram de alicerce para o desenvolvimento da dissertação.

O capítulo 1 apresenta uma evolução histórica e as demais definições do conceito de qualidade e sistema de gestão de qualidade. Já no capítulo 2 verifica-se o crescimento do setor dos serviços, que conseqüentemente leva a um aumento da implementação do sistema de gestão de qualidade nos mesmos. Ainda neste capítulo torna-se imprescindível abordar o modelo ServQual, o modelo mais utilizado para medir a qualidade nos setor dos serviços.

No que concerne ao capítulo 3, expõe-se a dimensão crescente do terceiro setor, bem como a sua evolução histórica e diferentes definições. Constata-se ainda acerca do surgimento dos manuais de avaliação da qualidade das respostas sociais (adiante designados por MAQRS) e o processo de certificação nas IPSS.

Relativamente ao capítulo 4, aborda-se a metodologia utilizada, expondo o problema de investigação, objetivos e metodologia utilizada.

Já o capítulo 5 refere-se aos resultados obtidos com a aplicação do inquérito por questionário.

Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e contributos para investigações futuras.

## PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo 1 - Qualidade e Sistemas de Gestão da Qualidade

“(…) la medida urgente es que los directivos aprendan a gestionar en lugar de apagar fuegos día a día. Hay un círculo vicioso que es necesario romper.”<sup>1</sup>

(Selle, Martínez, & Martínez, 2001)

A Qualidade tornou-se num fator indispensável nas organizações, num fator de sobrevivência das mesmas numa era competitiva como a que vivemos. Existe uma maior consciencialização por parte das pessoas em avaliar e comparar produtos e serviços, escolhendo o que melhor corresponde às suas expetativas (Lopes, 2009).

Desta forma, e como o conceito de qualidade suscita dúvidas no que concerne à sua definição, torna-se pertinente abordar a sua evolução histórica, bem como as diversas definições do conceito por alguns autores que contribuíram para o estudo da qualidade.

#### 1.1 Qualidade: evolução histórica e definições

Evans e Lindsay (1992, in Saraiva & Teixeira, 2010, p. 101) referem que o surgimento da qualidade *“(…) pode situar-se na Idade Antiga (...), com as pinturas egípcias e a construção de pirâmides a já evidenciarem a presença de mecanismos de medição e inspeção do trabalho realizado.”*

Pode dizer-se então que a qualidade sempre foi um fenómeno existente na sociedade e inerente aos seres humanos (Ramos Pires, 2007, p. 19), pois *“no período em que as pessoas produziam para seu consumo próprio, a qualidade podia ser entendida como comida simples e boa (...) que eram conseguidas através de uma habilidade própria, muita energia e persistência. Hoje em dia os consumidores não têm possibilidade de influenciar diretamente grande parte dos produtos que consomem. [Mas enquanto consumidores] (...) dependentes de outros em larga escala, exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos.”* Também Fey & Gogue (1983) consideram o conceito de qualidade subjetivo e transversal a todos os bens e serviços, conceito este que se transformou em disciplina ao longo dos anos (Dooley, s. d.; Fey & Gogue, 1983).

Saraiva & Teixeira (2010, p. 100) consideram a melhoria contínua como uma necessidade emergente na sociedade em que vivemos atualmente, onde as exigências dos consumidores se tornam fulcrais para a sobrevivência da empresa. Estes autores referem ainda que

---

<sup>1</sup> *“(…) a medida urgente é que os diretores aprendam a gerir em vez de apagar fogos todos os dias. Há um círculo vicioso que é necessário romper.”*

*“atualmente, as organizações só sobrevivem se forem capazes de acrescentar valor ao que produzem e vendem, através do desenvolvimento das suas capacidades e conhecimentos.”* É necessário que os gestores da qualidade conheçam o seu público alvo, as suas necessidades e expectativas, para que consigam assegurar a satisfação dos mesmos. (Melo Brito & Lencastre, 2000)

Devido à extrema importância que o consumidor foi assumindo perante a eficácia das empresas, tornou-se inevitável a implementação de sistemas de gestão da qualidade, uma vez que estes sistemas apresentam como finalidade demonstrar aos consumidores o seu empenho e compromisso com a satisfação dos mesmos, através da garantia da qualidade dos seus produtos (Saraiva & Teixeira, 2010). Desta forma, a gestão da qualidade envolve a definição de metas e objetivos, formulação de estratégias, desenvolvimento e implementação de planos e ação, avaliação destes e posteriores ações corretivas (Melo Brito & Lencastre, 2000).

Neste sentido, torna-se premente definir o conceito de qualidade, sendo que na opinião de Juran & De Feo (2010) esta pode ser definida como *“fitness for use<sup>2</sup>”*. Melo Brito & Lencastre (2000, p. 89) acrescentam a noção de Trilogia da Qualidade defendida por Juran, sendo que esta se referia a *“(...) a um conjunto de processos através dos quais a qualidade é gerida. Esses processos são agregados nas seguintes fases: planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade.”* Ainda na opinião destes autores, Juran pretendia a satisfação das expectativas dos clientes através desta trilogia.

A qualidade segundo Deming (in Juran & De Feo, 2010) e Crosby (in Oliveira Rocha, 2006), gurus da Qualidade, é definida como *“conformance to requirements<sup>3</sup>”*, sendo que Crosby é conhecido pela sua política de zero-defeitos, obtida através de uma gestão rigorosa da qualidade. Nesta gestão, de acordo com Melo Brito & Lencastre (2000), Crosby considera que todos os indivíduos se devem incluir na organização do processo de qualidade.

Deming, de acordo com Saraiva & Teixeira (2010, p. 102), define qualidade como *“(...) grau previsível de uniformidade e fiabilidade, com custo reduzido e adequação ao mercado”*. A Associação Francesa de Normalização (in Fey & Gogue, 1983, p. 13) refere que *“a qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores.”* Existe ainda uma outra opinião que considera que a qualidade centra-se no desenvolvimento de um produto de qualidade mais económico e útil, que satisfaz sempre o cliente (Ishikawa, 1986).

Para outros autores a qualidade é considerada como uma perda para a sociedade, sendo que esta perda é originada pelo produto após a sua expedição (Taguchi, 1979). A qualidade é ainda associada à paixão que o consumidor poderá vir a ter pelo produto e pelo serviço (Tribus, 1990). Neste sentido, e ainda de acordo com este autor, é imprescindível perceber os gostos do cliente, ou seja, é necessário mantermo-nos fiéis ao cliente pois só este define a palavra qualidade.

---

<sup>2</sup> *“aptidão para o uso”*, traduzido no [translate.google.pt](https://translate.google.pt) a 7 de Novembro de 2013

<sup>3</sup> *“conformidade com os requisitos”*, traduzido no [translate.google.pt](https://translate.google.pt) a 7 de Novembro de 2013.



De uma forma geral, de acordo com Lopes (2009, p. 10), a qualidade corresponde ao “(...) grau em que o conjunto de características inerentes de um produto, serviço, sistema ou processo cumprem com os requisitos, dos clientes e de outras partes interessadas (stakeholders)”.

Para Dooley (s. d.) o conceito de qualidade foi evoluindo, tendo o autor dividido esta evolução em três paradigmas, sendo eles o paradigma “*caveat emptor*”<sup>4</sup>, o paradigma do controlo da qualidade e, por fim, o paradigma da gestão da qualidade total (TQM).

No que concerne ao primeiro paradigma, este corresponde à era pré-industrial na qual os conceitos de qualidade e quantidade eram as palavras de ordem, sendo que a qualidade dos produtos era distinguida através de características básicas como a cor, som, cheiro, entre outras. O nome dado a este paradigma, “*caveat emptor*”, corresponde à atribuição da qualidade através da observação direta das características do produto pelo cliente (Dooley, s. d.).

Quanto ao paradigma do controlo da qualidade, este surge na era da revolução industrial onde emerge a complexidade do produto e processo deste. Logo, o controlo da qualidade também se torna complexo. Verifica-se uma uniformidade do produto, surge a motivação individual na concretização do produto, bem como processos estatísticos como forma de controlo da qualidade do produto (Dooley, s. d.).

Ainda segundo o mesmo autor, e relativamente ao terceiro paradigma, surge a gestão da qualidade total, gestão esta que introduz variadas mudanças na prática da qualidade, nomeadamente, o envolvimento global de todas as pessoas da organização, inovação dos métodos do processo de qualidade, reconhecimento da importância da qualidade na sobrevivência da organização, e a qualidade deixa de ser considerada apenas nos produtos e passa a ser incluída nos serviços (Dooley, s. d.).

A qualidade é também uma necessidade obrigatória de satisfazer requisitos atribuídos por um conjunto de elementos intrínsecos (9000, 2005). Este autor, tal como Oliveira Rocha (2006), considera que a definição de qualidade suscita dúvidas e confusões, devido às múltiplas definições que apresenta, sendo que muitas delas focam-se em elementos chave como eficácia, eficiência e produtividade. Deste modo, “*a sua definição terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto (...)*” (Ramos Pires, 2007).

De acordo com Silva & Rosa (in Saraiva & Teixeira, 2010), a qualidade é uma condição essencial aquando da decisão de compra dos consumidores, o que se relaciona com o conceito de qualidade definido por Tribus (1990), isto é, o amor que os clientes têm pelo produto ou serviço. Portanto, e segundo Saraiva & Teixeira (2010, p. 101), “*(...) é sinónimo da procura contínua da melhoria em todas as vertentes de uma organização, desde a sua política e estratégia até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders*”.

---

<sup>4</sup> “*embargo do comprador*”, traduzido de translate.google.pt a 12 de Novembro de 2013.

Ainda acerca da definição de qualidade, as Associações *European Organization for Quality Control* (EOQC) e *American Society for Quality Control* (ASQC) (in Oliveira Rocha, 2006, p. 25) definem a mesma como “(...) *totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs*”.<sup>5</sup>

Desta forma, o conceito de qualidade, que tem sofrido evoluções no decorrer do tempo, tem como essência evitar erros, utilizando variadas técnicas adequadas às situações em causa (Oliveira Rocha, 2006). Esta ideia relaciona-se com o conceito de Juran & De Feo (2010) “*fitness for use*”, já traduzido anteriormente.

Oliveira Rocha (2006) divide a evolução do conceito de qualidade em cinco fases, nomeadamente a fase da inspeção da qualidade (1945-1949), a fase do controlo estatístico da qualidade (1949-1951), a fase do sistema orientado para a garantia da qualidade (1951- finais dos anos 60), a fase do controlo da qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80) e, por último, a fase da gestão da qualidade total (TQM), fase que se encontra presente desde os anos 80 até à atualidade.

Em virtude desta evolução do conceito, onde atualmente impera o conceito de TQM, Carr e Littman (1990:4, Oliveira Rocha, 2006, p.19) consideram que esta nova abordagem se resume em “*insistência nos consumidores, não tolerância de erros, prevenção de problemas, decisões com base em factos, planeamento estratégico, trabalho em grupo, estrutura descentralizada e horizontal [e] melhoria contínua*”.

Esta abordagem difere do sistema de gestão tradicional no que concerne à diminuição dos níveis hierárquicos numa organização, o que faz com que o processo de decisão não seja tomado pela gestão de topo mas sim por todos os trabalhadores da organização, através da constituição de grupos de trabalho e círculos da qualidade (Oliveira Rocha, 2006). Assim, é possível referenciar cinco princípios na cultura da empresa que implementa um sistema de qualidade total, como o compromisso da gestão de topo, garantir a satisfação dos objetivos dos clientes, implementar um processo de melhoria contínua, entender a qualidade como um problema de todos os indivíduos da empresa e gerir os resultados económicos da qualidade (Ramos Pires, 2007).

O conceito de qualidade tem evoluído de forma gradual, tornando-se não apenas num fator essencial do produto ou serviço, mas também numa condição estratégica para competir e sobreviver no mercado atual (Lopes, 2009). De acordo com Ramos Pires (2007, p. 20) garantir a qualidade é uma tarefa complexa, sobretudo porque a qualidade, muitas vezes, devido à sua componente subjetiva, é difícil de medir. Porém, “(...) *a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável, de outro modo não existirá possibilidade de controlo; mesmo as características subjetivas devem (...) ter alguma forma de medição (...)*”.

---

<sup>5</sup>“(...) totalidade das características de um produto ou serviço que tem como capacidade satisfazer dadas necessidades ”, traduzido no [translate.google.pt](https://translate.google.pt) a 7 de Novembro de 2013.

## 1.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

Neste sentido, e tendo em consideração a evolução do conceito de qualidade, bem como a emergência da globalização nos mercados, muitos são os desafios impostos às empresas, sendo que para estas sobreviverem e se diferenciarem da concorrência necessitam de adotar modelos de gestão modernos que promovam a melhoria contínua (Saraiva & Teixeira, 2010).

Para tal, é necessário a existência de eficácia e eficiência na gestão da qualidade, bem como o envolvimento da gestão de topo neste processo. Assim surge o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), *“(...) em que o termo sistema «traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, inter-atuam e formam um todo coerente com um objetivo comum»”* (Saraiva & Teixeira, 2010, p. 103).

Nesta medida, o SGQ é definido por Pereira & Requeijo (2008, in Saraiva & Teixeira, 2010, p. 103) como um sistema *“(...) que compreende a estrutura organizacional, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a Política da Qualidade e concretizar os objetivos preconizados pela organização”*. Portanto, o SGQ permite a obtenção da melhoria contínua ao mínimo custo, transmitindo a confiança necessária de que se alcançou um nível de qualidade aceitável (Saraiva & Teixeira, 2010). Ramos Pires (2007, p. 35) concorda com esta definição de SGQ, reforçando ainda a ideia de que este proporciona às empresas uma abordagem sistemática de todas as atividades da empresa que podem prejudicar a qualidade. Ainda segundo este autor, *“o sistema de qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efetiva e competitiva”*. O SGQ coloca em evidência as atividades de prevenção para que haja *“zero-defeitos”*, como defendia Crosby.

*“Um sistema de gestão da qualidade é a forma como a organização dirige e controla as atividades que estão relacionadas direta ou indiretamente a atender as exigências dos clientes. Em linhas gerais, consiste na sua estrutura organizacional, juntamente com o planeamento, processos, recursos e documentos que usa para atingir os seus objetivos de qualidade, para atender às necessidades do seu cliente e proporcionar uma melhoria do seu sistema de gestão da qualidade e, assim, eventualmente, a melhoria dos seus produtos”*<sup>6</sup> (ISO, 2010).

O SGQ implica vantagens para as empresas, pois demonstra o modo de gestão das mesmas através de áreas diferentes como *“(...) a análise de dados provenientes das medições aos processos e produtos; a avaliação dos clientes; as auditorias internas ou externas; as não conformidades e o produto não conforme; as reclamações internas e externas; e o*

---

<sup>6</sup> *“A quality management system is the way your organization directs and controls those activities which are related either directly or indirectly to meeting customer requirements. Broadly, it consists of your organizational structure together with the planning, processes, resources and documentation that you use to achieve your quality objectives, to meet your customer's requirements and to provide improvement of your quality management system and thus eventually improvement of your products”*. Texto original foi traduzido a 13 de Novembro através do site [translate.google.pt](https://translate.google.pt).

*acompanhamento e verificação da eficácia das ações corretivas, preventivas e de melhoria desencadeadas*” (Saraiva & Teixeira, 2010, p. 103).

Apesar da implementação de um SGQ não garantir por si só a satisfação e fidelização do consumidor, permite às empresas manterem-se atualizadas devido à natureza dinâmica do sistema, obter o retorno do investimento efetuado, bem como a focalização no cliente (Saraiva & Teixeira, 2010).

Várias são as motivações que levam as empresas a implementar um SGQ, na opinião de Saraiva & Teixeira (2010, p. 104), designadamente, *“(...) a certificação da organização e a garantia da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e processos; a redução dos custos da qualidade (...); a prevenção e correção de problemas de qualidade; (...) a concorrência com sistemas já implementados; o alargamento e procura de novos mercados; e o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização*”. Do ponto de vista do autor Ramos Pires (2007, p. 42), existem duas razões para implementar um SGQ – externa e interna. A razão externa relaciona-se com a confiança dada ao cliente *“(...) de que a qualidade está sendo alcançada*”. A razão interna pretende transmitir confiança à gestão da empresa de que alcança a qualidade a custos mínimos.

Nesta medida, e para que o SGQ seja implementado de forma eficaz, é necessário o compromisso da gestão da empresa em garantir a qualidade e ultrapassar obstáculos que surjam no decorrer da implementação como a elevada burocracia que o sistema exige, a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores ou mesmo a inércia perante o alcance dos *“zero defeitos*” (Saraiva, 1994 in Saraiva & Teixeira, 2010).

No entanto, existem sempre limitações ao conceito de sistema, pois *“(...) as organizações são constituídas por seres humanos que por vezes cometem erros, os processos produtivos e as tecnologias envolvidas são cada vez mais complexas, o que conduz a dificuldades (...) de interpretação e comunicação*” (Ramos Pires, 2007, p. 39).

Porém, as suas múltiplas vantagens sobrepõem-se às possíveis limitações que possam surgir no decorrer da implementação do SGQ, uma vez que permite o envolvimento de todos os elementos da empresa, promove uma cultura de melhoria contínua, focaliza-se no cliente, colocando ao seu dispor produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e expectativas (Saraiva & Teixeira, 2010). Verifica-se desta forma uma melhoria sistemática na organização e, conseqüentemente, na sua comunicação interna (ISO, 2009).

Portanto, são múltiplas as razões que levam as empresas a implementar um sistema de gestão da qualidade, como refere ISO (2010), razões estas que vão ao encontro das já enumeradas, nomeadamente a melhoria no desempenho e produtividade da organização, maior foco nos objetivos definidos e nas expectativas dos clientes, abertura a novos mercados, competir ao mesmo nível de outras empresas certificadas, providenciar confiança aos clientes e potenciais clientes, bem como manter a qualidade dos seus produtos e serviços.

Para que o SGQ seja reconhecido pela sociedade é necessário que o mesmo seja certificado, e para haver certificação é necessária a existência de normas. Desta forma, existem dois grupos de normas de gestão da qualidade, designadamente, as que são usadas

como documentos contratuais, por exemplo a ISO 9001; e as que estabelecem orientações para que o sistema de qualidade se desenvolva, por exemplo a ISO 9004 (Ramos Pires, 2007). A ISO 9001 utiliza-se então para estabelecer um SGQ que forneça confiança no sentido de prover produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades dos clientes (ISO, 2009).

Por conseguinte, as normas ISO permitem a difusão do conhecimento, facilitam o comércio, possibilitam avanços nas tecnologias e a partilha de boas práticas de gestão entre organizações. As normas ISO representam um consenso global do conhecimento (ISO, 2010).

Todavia, apesar das normas serem necessárias, a empresa deve ter sempre como referência as necessidades dos clientes, pois um bom sistema de gestão da qualidade deve ser adaptado às exigências destes últimos (Ramos Pires, 2007).

Ao falar-se em SGQ é necessário referenciar os princípios de gestão da qualidade da norma ISO 9001, nomeadamente, a centralização no cliente, a liderança da gestão de topo, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processos, a abordagem da gestão como sistema, a melhoria contínua como cultura da empresa, a abordagem da tomada de decisão baseada em factos e, por último, as relações mutuamente benéficas com fornecedores (Ramos Pires, 2007).

Para que se concretizem os princípios enumerados e se verifique um sistema de melhoria contínua, as organizações devem seguir a metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming (1986), sendo que:

- *Plan* (planear) se baseia nas perguntas “*o que fazer?* [e] *como fazê-lo?*”;
- *Do* (executar) se baseia no facto de fazer o que está planeado;
- *Check* (verificar) permite averiguar se o desempenho do SGQ está a ser atingido conforme se tinha determinado previamente;
- *Act* (atuar) proporciona soluções, isto é, sugestões de melhoria (Deming, 1986).

Este autor concentrou-se no processo de melhoria contínua da qualidade dos processos produtivos, adoptando e divulgando um método de abordagem sistemática para a resolução ágil de problemas pela gestão, conhecido como ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*),

## Capítulo 2 – Gestão da Qualidade nos Serviços

*“La calidade en los servicios es un problema de metodologia, trabajo en equipo y relaciones humanas”.*<sup>7</sup>

(Selle et al, 2001, p.17)

Devido ao elevado crescimento do setor de serviços, a gestão da qualidade torna-se uma disciplina fundamental, uma vez que é imprescindível a existência de qualidade nos serviços para que uma organização disponha de vantagem competitiva.

Nesta medida, o capítulo 2 aborda as diferentes definições de serviço, a questão do crescimento deste setor e sua importância na economia do país, seguindo-se a questão da gestão da qualidade nos serviços. No seguimento deste último tópico, é inevitável referenciar uma forma de medir a qualidade nos serviços, nomeadamente o modelo ServQual de Parasuraman (1988).

### 2.1 Serviço

Mas o que é um serviço? Antes de abordar a questão da qualidade nos serviços, é pertinente evidenciar o significado de serviço. Neste sentido, e de acordo com a definição que surge no dicionário (1997, p. 570), o serviço é *“ato ou efeito de servir; exercício de funções obrigatórias; assistência; ação útil ou benéfica; (...) setor terciário da economia que engloba as atividades económicas que suprem necessidades humanas, sem criar bens materiais”* (Texto, 1997).

Várias são as definições de serviço, por exemplo Besson (1973 in Eleutério, 2001, p.7)) considera que os *“(...) serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio”*. Para Blois (1974, in Eleutério, 2001) o serviço é uma atividade que se encontra à venda e que proporciona satisfação ao cliente.

Já Kotler (1988, in Marques, 2012) e Cota (2006, in Marques, 2012) definem o conceito de serviço como um ato em que uma parte oferece algo intangível a outra parte. Quinn et al (1987, in Marques, 2012) consideram o serviço como uma atividade económica cujo resultado é simultaneamente produzido e consumido, sendo que o serviço apresenta aspetos intangíveis. Ainda de acordo com Quinn et al (1987, p. 35, in Lopes, 2009, p. 11), o serviço é uma forma de *“(...) incluir todas as atividades económicas cujo resultado não é um produto ou construção física, e que geralmente se consome no momento que se produz e que proporciona valor*

---

<sup>7</sup> *“A qualidade nos serviços é um problema de metodologia, trabalho em equipa e relações humanas”*

*acrescentado ao juntar aspetos (como a conveniência, entretenimento, oportunidade, comodidade ou saúde), que essencialmente são preocupações intangíveis para quem os adquire pela primeira vez”.*

De acordo com Selle *et al* (2001, p. 18), *“los servicios se basan en relaciones cara a cara entre un posible comprador o usuario y un representante de la empresa que debe dar una imagen y concretar una compra/contrato/pedido/solicitud”*<sup>8</sup> (Selle *et al.*, 2001). Para Eiglier & Langeard (2002, p. 7) *“(…) um serviço possui um valor aos olhos de quem o oferece, assim como de quem o consome, o cliente”*. O serviço resulta da interação entre três elementos, são eles o cliente, a pessoa com quem contacta e o suporte físico, portanto o serviço deve satisfazer a necessidade que o cliente apresenta (Eiglier & Langeard, 2002). Os serviços caracterizam-se por serem diferentes dos produtos num grande número de dimensões, pois apresentam uma natureza complexa e consistem num inter-relacionamento entre vários processos (G. Dale, van der Wiele, & van Iwararden, 2007; Juran & De Feo, 2010).

Oliveira Rocha (2006, p. 26) concorda que os serviços diferem dos produtos e considera quatro características para tal, designadamente o facto dos serviços serem intangíveis e apreciados de forma subjetiva; de serem considerados atividades; de serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo; e do consumidor participar no processo de produção, como por exemplo no *“(…) caso da saúde, educação e outros serviços sociais”*.

Kotler (1988, in Lopes, 2009) também evidencia quatro características dos serviços, nomeadamente a intangibilidade (não podem ser tocados), a inseparabilidade (uma vez que são produzidos e consumidos simultaneamente), a variabilidade (a qualidade do serviço varia conforme o executor do mesmo) e a perecibilidade (dado que estes não podem ser armazenados).

Pode dizer-se ainda que, segundo Oliveira Rocha (2006), os serviços apresentam duas dimensões, nomeadamente a qualidade técnica do resultado e a qualidade funcional do processo, ambas relacionadas pela comparação que o cliente faz do serviço com as suas expectativas, isto é, *“alguns dos fatores que afetam a expectativa dos consumidores dependem diretamente da organização e da sua imagem (...) e a qualidade final é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada”* (Oliveira Rocha, 2006, p. 27).

Portanto, os serviços são intangíveis e heterogêneos, pois as expectativas e preferências diferem de consumidor para consumidor, logo torna-se complexo avaliar a qualidade do serviço (Marques, 2012; Oliveira Rocha, 2006).

De seguida, é importante refletir acerca do crescimento que este setor tem vindo a assumir em Portugal nos últimos tempos.

---

<sup>8</sup> *“os serviços baseiam-se em relações cara a cara entre um possível comprador ou utilizador e um representante da empresa que deve dar uma imagem e concretizar uma compra/contrato/pedido/solicitud”*

## 2.2 Importância e Crescimento do Setor dos Serviços

Nas últimas décadas, Portugal tem experienciado um acréscimo elevado do setor de serviços, empregando atualmente cerca de 64% da população portuguesa em 2012, de acordo com dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, 2013).

Para Pedroso *et al* (2011), vários são os fatores que explicam a evolução da economia nacional, sendo que um destes se relaciona com o crescimento exponencial do setor de serviços, derivado da estrutura e expansão da oferta pública de serviços, sobretudo na área da saúde e educação (Pedroso, Elyseu, & Magalhães, 2011).

Portugal tem-se transformado ao longo dos anos num país cujo setor terciário tem demonstrado uma crescente evolução (Pedroso *et al.*, 2011). Desta forma, registou-se um decréscimo na dependência da indústria transformadora tradicional, para se verificar uma diversificação dos serviços na estrutura económica do país. Para a AICEP, tem-se verificado uma aposta na incorporação da tecnologia nas empresas, sobretudo no setor automóvel, farmacêutico, energia, entre outros, principalmente devido ao facto de Portugal possuir um clima mediterrânico e uma costa extensa que apoia a indústria turística (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, 2013).

Já Pedroso *et al* (2011), consideram que os serviços que mais têm contribuído no desenvolvimento económico português estão relacionados com transportes, comunicações, banca e seguros, jurídicos, imobiliário, educação, bem-estar, saúde, contabilísticos, consultadoria em gestão e relações públicas, publicidade e marketing, informática, engenharia agrícola, bem como serviços de investigação e desenvolvimento.

Neste sentido, devido ao forte acréscimo dos serviços, *“o Banco de Portugal estima um saldo positivo da balança de bens e serviços de 2,1% do PIB este ano, “o que constitui um elemento muito importante do processo de ajustamento da economia portuguesa (...)”*, tal como se pode verificar no quadro 1 (Carregueiro, 2013).

**Quadro 1.** Balança Corrente e de Capital em Percentagem do PIB.

Fonte: Adaptado de Carregueiro(2013).

BALANÇA CORRENTE E DE CAPITAL   EM PERCENTAGEM DO PIB						
	2010	2011	2012	2013 <sup>(a)</sup>	1º Semestre	
					2012	2013
Balança corrente e balança de capital	-9.4	-5.8	0.8	3.1	-1.8	2.3
Balança corrente	-10.6	-7.0	-1.5	1.0	-3.5	0.1
Balança de bens e serviços	-7.2	-3.8	0.1	2.1	-1.0	1.4
Bens	-11.1	-8.3	-5.2	-4.0	-5.1	-3.4
Serviços	3.9	4.5	5.3	6.1	4.1	4.8
dos quais:						
Viagens e turismo	2.7	3.0	3.4	-	2.3	2.6
Balança de rendimentos	-4.6	-4.9	-3.9	-3.6	-4.4	-3.7
Transferências correntes	1.3	1.7	2.3	2.6	1.9	2.4
das quais:						
Remessas de emigrantes/imigrantes	1.1	1.1	1.3	-	1.2	1.4
Balança de capital	1.1	1.2	2.3	2.0	1.7	2.2

Fontes: INE e Banco de Portugal.

Nota: (a) Estimativa do Banco de Portugal.



Assim, dado o rápido crescimento que se tem vindo a averiguar do setor dos serviços, surge a necessidade de oferecer serviços com qualidade aos clientes, para que as organizações consigam competir no mercado com outras organizações de excelência.

### 2.3 Qualidade nos serviços

Nesta medida, e dada a necessidade das organizações manifestarem vantagens competitivas, a qualidade do serviço torna-se essencial para atingirem a excelência (Marques, 2012). Assim, qualidade de serviço, para Parasuraman *et al* (1988), traduz-se nas percepções do consumidor acerca da excelência do serviço. Logo, cada cliente interpreta a qualidade de forma diferente (in Saraiva & Teixeira, 2010). De acordo com G. Dale, van der Wiele & van Iwararden (2007), a gestão da qualidade do serviço preocupa-se com o significado de qualidade do serviço, isto é, com os seus determinantes e a forma como podem ser medidos, identificando potenciais falhas do serviço e formas de resolver as mesmas. As falhas correspondem a custos para as organizações, o que as obriga a determinar um conjunto de ações corretivas para eliminar o efeito das falhas junto dos consumidores (Fey & Gogue, 1983).

Selle *et al* (2001) e Juran & De Feo (2010) mencionam que a qualidade nos serviços é um problema de metodologia, pois é preciso haver métodos, estratégias e processos para existir uma melhoria contínua; de trabalho em equipa, uma vez que todo o capital humano da organização deve envolver-se no sentido de melhorar a qualidade continuamente; e, conseqüentemente, de relações humanas, na medida em que para se vender um serviço é necessário estabelecer uma relação com o cliente.

De acordo com Juran & De Feo (2010), a qualidade no serviço significa que este deve possuir tudo aquilo que o cliente deseja, sem falhas ou defeitos. Ainda segundo estes autores, a qualidade do ponto de vista do consumidor abrange a compreensão exata dos limites e termos prometidos ao mesmo.

Desta forma, é essencial avaliar a qualidade do serviço, definir parâmetros de medição claros e objetivos com o intuito de atingir resultados e, claro, satisfazer o cliente (Selle *et al.*, 2001). Porém, esta tarefa torna-se complexa, pois em muitos casos nem os próprios consumidores conseguem identificar as suas expetativas (Melo Brito & Lencastre, 2000). Nesta medida, cada organização tem de criar a sua própria metodologia, desde que seja operacional e que traduza confiança ao seu cliente (Selle *et al.*, 2001).

Para alguns autores, o serviço é avaliado pela relação estabelecida entre qualidade esperada e qualidade experimentada (Heckert, 2001; Maia Ribeiro, 2010). Nóbrega (1997, in Heckert, 2001, p.63) identifica sete princípios que permitem melhorar a qualidade nos serviços:

- 1) *“a qualidade é definida pelo cliente;*
- 2) *A qualidade é uma jornada;*
- 3) *A qualidade é trabalho de todos;*

- 4) *Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis;*
- 5) *Qualidade e integridade são inseparáveis;*
- 6) *Qualidade é uma questão de projeto;*
- 7) *Qualidade é cumprir as promessas do serviço”* (in Heckert, 2001).

G. Dale *et al* (2007) e Stefano & Filho (2013) também definem qualidade do serviço como a diferença entre as expectativas presentes no consumidor (qualidade esperada) e as suas percepções aquando da entrega do serviço (qualidade experimentada). Portanto, a qualidade esperada é atingida quando a qualidade experimentada corresponde às expectativas que o cliente apresentava (Stefano & Filho, 2013). Esta diferença pode ainda ser influenciada por múltiplos fatores, denominados *gaps* (desvios) por estes autores que podem ocorrer numa organização (G. Dale *et al.*, 2007). Os *gaps* identificados são então:

- 1) *Gap 1:* Expectativas dos consumidores vs. Gestão das percepções sobre as expectativas dos consumidores;
- 2) *Gap 2:* gestão das percepções sobre as expectativas dos consumidores vs. especificações definidas atualmente sobre qualidade do serviço;
- 3) *Gap 3:* especificações da qualidade do serviço vs. serviço entregue ao consumidor;
- 4) *Gap 4:* serviço entregue ao consumidor vs. comunicações externas que o consumidor executa sobre o serviço (G. Dale *et al.*, 2007).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) consideram mais um *gap*, para além dos quatro já relatados, sendo ele:

- 5) *Gap 5:* discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido (in Eleutério, 2001).

De acordo com Maia Ribeiro (2010, p. 27), o “*Gap 5 = Gap 1 + Gap 2 + Gap 3 + Gap 4*”.

Para Zeithaml *et al* (1990, in Heckert, 2001) e Ganesi & Corrêa (1994, in Heckert, 2001), são quatro os fatores que influenciam as expectativas que os clientes apresentam sobre o serviço, nomeadamente a comunicação boca a boca, as experiências anteriores, as comunicações externas e as necessidades pessoais de cada consumidor.

Quanto à medição da qualidade de um serviço e segundo Selle *et al* (2001), podem ser utilizados vários indicadores qualitativos e quantitativos para medir a qualidade de um serviço. Os quantitativos indicam números ou graus e relacionam-se, por exemplo, com o tempo de espera, número de visitas, exatidão da faturação, entre outros indicadores. Já os indicadores qualitativos representam características relativas à qualidade como atenção, confiança, conforto, amabilidade, segurança, entre outros. Ainda segundo este autor, existem indicadores que são próprios do serviço, como a capacidade de resposta perante imprevistos, duração de todo o processo, pessoas que intervêm no serviço, entre outros.

Assim, para medir a qualidade dos serviços são utilizados diversos critérios pelos consumidores, sendo eles a tangibilidade (evidências físicas do serviço); a fiabilidade (capacidade de executar o serviço de forma fiável e digna); a capacidade de resposta (vontade de ajudar os clientes a obterem uma resposta e prestar um serviço rápido); a segurança (profissionais credíveis e educados); e a empatia (atenção individual prestada ao cliente) (Melo Brito & Lencastre, 2000; Oliveira Rocha, 2006).

No entanto, Parasuraman *et al* (1988) e Robinson (1995, in Eleutério, 2001) consideram que existem dez dimensões no que concerne aos critérios atribuídos pelos clientes na avaliação da qualidade, sendo que cinco das dimensões vão ao encontro das citadas pelos autores acima referidos, nomeadamente a dimensão tangível, a capacidade de resposta, a credibilidade, a segurança e a compreensão do cliente. As restantes dimensões são:

- . confiança: capacidade de cumprir o prometido;
- . comunicação: manter os clientes informados utilizando uma linguagem perceptível para os mesmos;
- . competência: todos os funcionários da organização possuírem o “*know-how*” e habilidades necessárias para um desempenho correto e credível;
- . cortesia: respeito e educação para com os consumidores;
- . acesso: facilidade em aproximar-se e abordar o cliente. Ainda segundo Parasuraman (in G. Dale *et al*, 2007, p. 240-241), estas dimensões variam de acordo com a facilidade ou não de avaliar o serviço.

Mais tarde, Parasuraman, conjuntamente com Zeithaml e Berry (1990, in Eleutério, 2001, p. 54), distinguem apenas cinco critérios na avaliação da qualidade do serviço, nomeadamente a confiabilidade, tangibilidade, agilidade, garantia e empatia. Porém, a característica mais proeminente para os clientes era a confiabilidade, uma vez que seria “(...) *a prova de um serviço (...) impecável*”.

Já Gronroos (1993, in Eleutério, 2001) considera seis critérios na avaliação da qualidade dos serviços, nomeadamente:

- . profissionalismo e habilidades: relaciona-se com a competência dos funcionários e organização em si, tal como referiu o Parasuraman (1988);
- . atitudes e comportamento: consumidores sentem que são ouvidos pelos funcionários, portanto, relaciona-se com a cortesia e empatia referidos pelos autores acima mencionados;
- . facilidades de acesso e flexibilidade: consumidores sentem que organização e funcionários da mesma se disponibilizam de acordo com as suas necessidades, o que vai ao encontro do critério acesso definido por Parasuraman (1988);
- . confiabilidade e honestidade: os consumidores sentem-se seguros em relação à empresa em relação à execução das suas promessas, isto é, manifesta-se o critério de segurança citado pelos vários autores já mencionados;
- . recuperação: ou seja, em caso de obstáculos, os consumidores acreditam na capacidade de resposta da organização em resolver os mesmos;
- . reputação e credibilidade: os clientes mantêm-se fiéis à organização.

Para Horovitz (1993, in Eleutério, 2001, p. 37) os critérios para avaliar a qualidade do serviço percebida são as manifestações verbais e não verbais demonstradas pelos clientes, como por exemplo “(...) *olhar o cliente face a face, chamá-lo pelo nome ou exprimir um sorriso*”.

Mas os serviços apresentam imperfeições que acarretam consequências para a organização, como a insatisfação do cliente, decréscimo da confiança do cliente na

organização, publicidade boca a boca negativa, inaptidão em manter clientes devido às suas falhas. Outros autores consideram que estas falhas causam custos, pois é necessário corrigi-las, e provoca uma desmotivação no desempenho dos funcionários (Armistead *et al*, 1995; Bitner *et al*, 1994, in G. Dale, 2007).

Considerando que as falhas sempre irão existir na prestação de um serviço, como se deve medir a qualidade do mesmo?

Existem diversas formas de medir a qualidade de um serviço, no entanto, a sua maioria apoia-se na percepção que o cliente tem do mesmo. Segundo Selle *et al* (2001, p. 24), a qualidade de um serviço prestado pode ser medida de várias formas, mais propriamente:

- Estatística: por exemplo medindo a percentagem de queixas por atrasos nas entregas ou percentagens de clientes satisfeitos e insatisfeitos;
- Quantificadamente: por exemplo medir o tempo médio para atender uma chamada;
- Efeitos realizados: por exemplo se o problema identificado é eliminado, devolução de pedidos;
- Atitudes: amabilidade, cortesia ou até indiferença demonstrada perante o cliente;
- Condutas observáveis: por exemplo a competência dos funcionários, honestidade e rapidez destes;
- Tempo: como o tempo de espera ou o tempo de atraso;
- Grau de satisfação do cliente: isto é, se o cliente ficou muito satisfeito, pouco satisfeito ou insatisfeito;
- Custo: custos da não qualidade;
- Clientes adquiridos ou perdidos: por exemplo, efetuando percentagens por zona ou identificando o número de clientes adquiridos ou perdidos;
- Queixas: através da análise das queixas e reclamações recebidas;
- Falhas: através da análise e quantificação de erros e repetições dos erros (Selle *et al.*, 2001).

Melo Brito & Lencastre (2000) indicam três categorias de instrumentos para media a qualidade dos serviços, sendo eles a medição da produção, medição financeira e medição das percepções e satisfação dos clientes. Estas três categorias não funcionam de forma independente, de acordo com o autor, existe uma complementaridade entre estas, isto é, *“o resultado de medições das percepções e satisfação dos clientes é expresso em indicações para a produção, a qual é posteriormente medida de acordo com essas orientações. As medições financeiras constituem um instrumento de confirmação da eficácia das melhorias da qualidade e da racionalidade da sua implementação”* (Melo Brito & Lencastre, 2000, p. 103).

No que diz respeito às medições da qualidade que se referem aos clientes, estes autores apontam várias formas de medição: *“(…) questionários de satisfação dos clientes, taxas de chamadas de serviço, ratings de performance dos departamentos dentro da organização e previsões de obsolescência dos produtos”* (Melo Brito & Lencastre, 2000, p. 104).

Ainda relativo à medição da qualidade do serviço através das percepções dos clientes, irá abordar-se de forma mais aprofundada a escala SERVQUAL.

## 2.4 Escala SERVQUAL

Parasuraman, Berry e Zeithaml (in Marques, 2012, p. 28) elaboraram um estudo onde tentavam identificar fatores comuns em serviços que estes observaram. Assim, baseando-se no modelo de satisfação de Oliver (1980), Parasuraman *et al* (1985, in Marques, 2012) elaboraram um modelo conceitual de serviços de qualidade. No referido estudo, os autores mostram “(...) *como o cliente avalia a qualidade do serviço, bem como a organização prestadora de serviço pode analisar e avaliar a qualidade do serviço que presta*”. Para estes autores a qualidade do serviço percebida é definida como uma atitude respeitante ao grau de excelência do serviço. Consequentemente, a qualidade dos serviços é a capacidade que este tem de satisfazer as necessidades de um cliente (Parasuraman, 1988).

Este modelo desenvolvido e aprimorado pelos autores inclui os cinco *gaps*, já acima referenciados, como potenciais fatores a interferirem na qualidade dos serviços prestados (Marques, 2012). Estes *gaps* representam “(...) *uma série de discrepâncias ou deficiências que existem a respeito das percepções da qualidade do serviço, pela gestão e pelos executivos, e das tarefas associadas com o serviço que se presta aos consumidores. Estas deficiências são os fatores que afetam a possibilidade de oferecer um serviço que seja percebido pelos clientes como de alta qualidade*” (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p. 44, in Lopes, 2009, p. 39).

De acordo com Saraiva & Teixeira (2010, p. 188), “*trata-se de uma escala de múltiplos itens que as organizações podem usar para avaliar as expectativas e as percepções dos clientes sobre os serviços prestados pelas mesmas (...)*”.

A escala desenvolvida encontra-se dividida em duas partes, sendo que a primeira relaciona-se com as expectativas dos clientes e a segunda refere-se às percepções dos clientes face ao desempenho do serviço obtido. Cada parte é avaliada através de 22 itens, não esquecendo que a escala tem por base as cinco dimensões da qualidade, nomeadamente a tangibilidade, a empatia, fiabilidade, confiança e capacidade de resposta (Eleutério, 2001; G. Dale *et al.*, 2007; Marques, 2012; Saraiva & Teixeira, 2010). Todavia, o modelo original do instrumento, que avaliava a qualidade do serviço através da comparação entre as expectativas e percepções dos clientes, baseava-se em dez dimensões, designadamente a tangibilidade, a confiança, capacidade de resposta, comunicação, credibilidade, segurança, competência, conhecimento dos clientes, cortesia e acesso (Ladhari, 2008). Só mais tarde, mais particularmente em 1988, é que os autores reduziram o modelo original para as cinco dimensões já abordadas (Ladhari, 2008).

Para Maia Ribeiro (2010, p. 28) e Ladhari (2008) os elementos tangíveis dizem respeito aos aspetos visíveis dos profissionais que prestam o serviço, como a aparência, estado dos equipamentos e instalações; “(...) *a fiabilidade corresponde à capacidade que a organização tem em fornecer o serviço acordado; a capacidade de resposta corresponde à vontade e rapidez com que a organização prestadora de serviços ajuda e serve o cliente; (...) a empatia corresponde à capacidade de personalização do serviço prestado*”. A segurança é a outra

dimensão caracterizada por este autor, que se encontra relacionada com a dimensão acima supracitada – a confiança – que diz respeito à competência do profissional prestador de serviço, sendo que esta permite a confiança dos clientes.

Estas dimensões, segundo Berry *et al* (1994, in Marques, 2012, p. 31) “(...) permitem:

- *aferir a importância atribuída pelos clientes às cinco dimensões que determinam o valor global da qualidade do serviço;*
- *a comparação das expectativas e percepções dos clientes;*
- *a comparação da pontuação obtida pela organização com a dos seus concorrentes, o que é possível através de pequenas adaptações da escala (...);*
- *a segmentação de clientes segundo critérios de percepção da qualidade, o que permite conhecer melhor os clientes, e o desenvolvimento de ações específicas para determinados públicos-alvo;*
- *a avaliação da percepção da qualidade dos clientes internos, pois que com pequenas adaptações esta escala pode ser também usada internamente pelas organizações para a avaliação da qualidade de departamentos internos ou áreas dos serviços”.*

G. Dale *et al* (2007), concordando com a opinião de Berry *et al* (1994), menciona que Parasuraman *et al* (1991, 1993, 1994), enquanto defensores do valor prático e diagnóstico da escala SERVQUAL, referem que esta pode ser utilizada com o intuito de rastrear tendências de qualidade de serviço, melhorar o serviço através da identificação de pontos fortes e fracos do serviço, categorizar os clientes, comparar os diferentes setores da própria organização, bem como comparar-se aos seus concorrentes.

Desta forma, Parasuraman *et al* (1985, in Marques, 2012) avaliam as percepções e expectativas dos clientes através de uma escala de Likert, de 7 pontos, em que o 1 representa o discordo totalmente e o 7 o concordo totalmente. A pontuação final determina-se pela diferença entre o resultado obtido nas percepções e resultado apurado nas expectativas. Esta diferença determina a qualidade do serviço, ou seja, identifica os pontos fortes e fracos no desempenho do serviço prestado. (Maia Ribeiro, 2010; Marques, 2012; Saraiva & Teixeira, 2010). Os resultados podem variar entre -6 e +6, onde se podem evidenciar três resultados:

- 1) Diferença positiva = qualidade positiva, logo percepção é superior à expectativa do cliente;
- 2) Diferença negativa = qualidade negativa, logo expectativa é superior à percepção do cliente;
- 3) Não há diferença = qualidade esperada pelo cliente, portanto a percepção é igual à expectativa do cliente (Lopes, 2009).

Com a obtenção dos resultados, a organização prestadora do serviço poderá preparar eventuais ações corretivas para numa próxima obter melhores resultados dos clientes (Maia Ribeiro, 2010; Marques, 2012; Saraiva & Teixeira, 2010).

Na opinião de Saraiva & Teixeira (2010, p. 189) *“(...)o instrumento é um esqueleto básico, podendo ser adaptado, de acordo com as características específicas do serviço analisado, fazendo-se assim modificações e ajustamentos nos 22 itens”*. Já Ladhari (2008) considera que o modelo se baseia fundamentalmente no processo de entrega do serviço, do que mais propriamente na qualidade técnica deste.

Portanto, a escala SERVQUAL é uma técnica que permite diagnosticar falhas, logo permite a melhoria contínua de uma organização, uma vez que identifica os pontos fortes e fracos desta (Saraiva & Teixeira, 2010).

No entanto, várias são as dúvidas e críticas existentes à aplicabilidade do instrumento aos diversos setores dos serviços (Ladhari, 2008). Para Melo Brito & Lencastre (2000) a qualidade do serviço só pode ser melhorada se forem apontadas causas concretas das falhas, de modo a desenvolver ações de melhoria específicas, porém, este instrumento não consegue identificar as causas reais da falha. Outra das críticas realizadas por estes autores (2000, p. 105) é que *“existe algum risco em definir qualidade do serviço em termos dos níveis de satisfação dos clientes (...) se as expetativas forem baixas e a prestação do serviço ou o próprio produto forem marginalmente superiores a essas mesmas expetativas, então poderá haver um juízo de valor errado, atribuindo-se a um produto a classificação de qualidade, quando (...), as suas características específicas e de valor não correspondem a essa classificação”*.

Outra crítica apontada, desta vez por Oliver (1993, in Maia Ribeiro, 2010), é que a escala SERVQUAL se baseia no paradigma da desconfirmação, pelo que este paradigma é apropriado para medir satisfação ao invés de medir a qualidade do serviço. Este autor identificou ainda outra crítica, agora dirigida às cinco dimensões em que se baseia a escala, uma vez que estas não são universais, o que significa que as dimensões devem ser adaptadas em função da especificidade de cada serviço (Maia Ribeiro, 2010).

Teas (1994, in Maia Ribeiro, 2010, p. 30) também identificou algumas críticas ao modelo, *“(...) nomeadamente o facto de usar pontuações por diferenças ao invés de comparações diretas (...) e a ambiguidade na definição de expetativas de um serviço (...)”*.

Saliente-se ainda uma outra crítica apontada à escala SERVQUAL, que se relaciona com a medição das expetativas, isto é, se estas forem medidas no decorrer ou logo após os clientes consumirem o serviço, a escala não se encontra a avaliar as expetativas, mas sim a própria experiência obtida (Maia Ribeiro, 2010).

Como já foi referido a escala SERVQUAL baseia-se em cinco *gaps*, contudo, a operacionalização destes tem sido questionada, pois existem poucas evidências de que a qualidade do serviço seja avaliada pela fórmula percepção menos expectativas. A qualidade do serviço, de acordo com Cronin and Taylor (1992, in Ladhari, 2008) é avaliada de forma mais precisa, onde apenas se deve medir a percepção da qualidade por parte dos clientes.

Ressalte-se ainda que o conceito de expetativas tem suscitado várias críticas e dúvidas, devido às suas múltiplas interpretações, ou seja, expetativa pode significar desejo, vontade, serviço adequado, o tipo de serviço que o cliente espera receber, entre outras definições (Ladhari, 2008).

Nesta medida, alguns autores, tendo como base a escala SERVQUAL, têm desenvolvido outros instrumentos de medição da qualidade de serviço com o intuito de a aperfeiçoarem (Maia Ribeiro, 2010).



### Capítulo 3 – Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais

*“A sociedade onde nos inserimos e interagimos, vive num contexto de risco eminente, em que os problemas urgem respostas ajustadas, quase sempre demasiadamente complexas (...)”*

(Azevedo, 2011, p. 29)

O termo Terceiro Setor tem ganho uma nova dimensão nos últimos anos sobretudo devido à conjuntura financeira e económica que os países atravessam. Encontramo-nos numa sociedade cada vez mais carregada de problemáticas sociais que impõe um inter-relacionamento entre áreas de conhecimento diversificadas, o meio académico e as profissões ligadas à área do social (Martins, 1999).

Neste sentido, torna-se pertinente demonstrar a evolução histórica e diferentes definições do terceiro setor, também conhecido como economia social, bem como explicitar o conceito e a diversidade de respostas sociais existentes. Para culminar o capítulo, abordar-se-á a questão da gestão da qualidade nas respostas sociais, nomeadamente a sua importância, o surgimento dos manuais da qualidade para algumas das respostas sociais mencionadas, quais os níveis de exigência que as instituições podem obter e, ainda, o processo de certificação pelo qual as instituições têm de passar.

#### 3.1 Contextualização

As sociedades, ao longo dos séculos, têm vindo a sofrer profundas alterações políticas e sociais (Azevedo, 2011), sendo que os momentos de incerteza e fragilidade são cada vez mais uma constante na vida das pessoas (R. Borges, 2008). Estas alterações têm vindo a fomentar desigualdades sociais, o que consequentemente acarreta desequilíbrios sociais, *“(...) desvalorizando pessoas e papéis sociais que ameaçam os Direitos Humanos e a cooperação entre povos”* (Azevedo, 2011, p. 19). *“O aumento das taxas de desemprego, a crise económica, a diminuição dos rendimentos familiares e as dificuldades de inserção dos jovens no mercado de trabalho fragilizam a estrutura social, potenciando os riscos sociais”* (R. Borges, 2008, p. 17).

Neste sentido, a realidade atual da sociedade em que vivemos apresenta diversas dicotomias entre a segurança e a fragilidade, entre a liberdade e a responsabilidade e entre a rotina e a inovação, fatores que potenciam a instabilidade nos indivíduos e grupos (Dias de Carvalho & Baptista, 2004).

*“Na verdade, em sentido inverso ao do desgaste da força da coesão dos laços familiares, religiosos e comunitários, assistimos, na nossa história recente, à ascensão do papel segurizante do Estado (...). Acontece, porém, que neste contexto evolutivo intervém uma terceira variável, a qual radica,*

*precisamente, numa também historicamente rápida decadência da tendência para a implantação do papel protetor do Estado sem que, como eventual compensação, se institua a regeneração das entidades que ele aspirava substituir ou se verifique a aparição de outras”* (Dias de Carvalho & Baptista, 2004, p. 8).

Esta terceira variável diz respeito ao Terceiro Setor, conceito utilizado em 1973 por Theodor Levitt (Ferreira, 2009; Ramos, 2012), *“(...) para descrever as iniciativas que surgiam entre o estado e o sector privado. Na França o termo surge relacionado com as crises do mercado laboral e com as críticas do modelo fordista. Em 1978, Jacques Delors utilizou o termo num relatório da Comissão Europeia sobre as políticas de emprego e, por sua vez, Lipietz citado por Defourny (2009), propõe que o terceiro setor exista, paralelamente às empresas capitalistas”* (in Ramos, 2012, p. 6). O conceito também ganhou novo significado no mundo académico, uma vez que a partir dos anos noventa verificou-se um “boom” nas investigações acerca do desenvolvimento do setor (Ramos, 2012).

O aparecimento destas organizações do terceiro setor surgiu sobretudo, de acordo com Quintão (2004, in Ramos, 2012, p. 61), devido à *“(...) questão social, de agravamento da pauperização da classe operária e da consciência dos limites ao progresso resultantes de uma sociedade caracterizada por fortes problemas sociais e económicos”*.

Deste modo, é fulcral abordar o significado do conceito de Terceiro Setor, sendo que este pode ser um conjunto de iniciativas derivadas da sociedade e que produzem bens públicos, como a promoção dos direitos dos cidadãos, a prevenção de doenças transmissíveis, entre outros bens (Falconer, 1999). Tem-se verificado mudanças no papel do estado e do mercado, pelo que o conceito de terceiro setor aglomera um conjunto de ideias que permitiram a mobilização em torno das reivindicações das diversas organizações da área social e como um espaço propício à reflexão e ação coletiva (Amaral, 2013). De acordo com Ramos (2012) o termo terceiro setor engloba as atividades económicas das organizações que não se encaixam nem no estado (poderes públicos) nem no mercado (empresas privadas com fins lucrativos).

Amaral (2013, p. 20) concorda com a definição referida, pois segundo o mesmo *“(...) o conceito de Terceiro Setor aqui representa o segmento das organizações privadas sem fins lucrativos que surgem com a finalidade de atendimento às questões públicas, como saúde, assistência social, educação, meio-ambiente, dentre outras”*. Também Liesenberg (2006, p. 1, in Amaral, 2013, p. 21) defende esta ideia, considerando que *“a expressão terceiro setor denomina um campo formado por atividades que falam em nome do interesse público, sem fins lucrativos e desenvolvidas pela sociedade civil. O setor inclui ações realizadas por diferentes tipos de organizações e associações civis e não governamentais, movimentos sociais, formas tradicionais de ajuda mútua, além de iniciativas isoladas desenvolvidas pela população, e de investimentos filantrópicos de empresas privadas, mais recentemente ressignificados, por vezes, como ações de “responsabilidade social”*. Quintão (2004, in Ramos, 2012) partilha da mesma opinião no que concerne à ação do terceiro setor, uma vez que este atua ao nível económico, na luta contra o desemprego, pobreza e exclusão social, bem como na criação de

um modelo social europeu e no desenvolvimento local. Este setor, como opina R. Borges (2008), pretende então garantir a sustentabilidade e promover a coesão social, tentando obter eficácia na resposta aos problemas sociais do seu público-alvo. Portanto, o terceiro setor assenta num cariz solidário e cooperante, que pretende assegurar o bem comum nas áreas às quais o Estado e o mercado não conseguem responder (Coutinho, s. d.).

Para Ferreira (2009, p. 322), *“o termo terceiro setor é uma definição usada para descrever um conjunto de relações sociais diferentes das do Estado e do mercado (...) é uma definição relacional (...) aplicado frequentemente a uma grande variedade de iniciativas, como organizações de caridade, associações, fundações, grupos de auto-ajuda, iniciativas populares de base, redes e movimentos sociais, mutualidades, cooperativas, empresas sociais e outras. [As suas características organizacionais serão] (...) caráter privado, ausência de finalidades lucrativas, o objetivo de beneficiar a comunidade ou os seus membros, o seu caráter autogovernado e voluntário e o seu grau de organização formal (...) solidariedade, participação democrática e enraizamento local”*.

Para Quintão (2011, p. 7) o termo terceiro setor difunde-se em dois conceitos: o termo terceiro refere-se ao facto de ser o terceiro após o Estado e o Mercado, ao passo que *“(...) o termo setor reporta fundamentalmente para o plano económico, encobrendo as vertentes sociais e políticas das formas de organização da sociedade civil (...)”*. Refere ainda que este setor integra realidades sociais heterogéneas e difusas e é constituída por organizações de diversos tipos, como associações, cooperativas, mutualidades, fundações, sindicatos, clubes recreativos e organizações religiosas (Quintão, 2004).

No entanto, pode considerar-se o termo terceiro setor como heterogéneo e difuso, tal como a realidade social em que o país se encontra, o que dificulta a delimitação do conceito, pois os interesses e objetivos variam de acordo com as diferentes organizações, dado que estas integram múltiplas atividades como a educação, saúde, direito, desporto, cultura e religião (Ramos, 2012). Este conceito pode variar de país para país, de acordo com os seus fatores económicos, históricos, políticos, sociais e culturais, sendo que em Portugal, o termo terceiro setor é alternado com o termo de economia social (Ramos, 2012).

Há, então, autores que ao invés de utilizarem o termo terceiro setor, utilizam o termo economia social, termo que agrega o conceito de solidariedade e que se refere a uma sociedade de pessoas que procuram a democracia económica aliada à utilidade social (Defourny, 2009). Portanto, é um termo que tenta ir ao encontro dos diversos problemas com que a sociedade se depara, respondendo aos mesmos com eficácia e eficiência, como o desemprego, as desigualdades sociais, envelhecimento da população, baixa natalidade, fluxos migratórios crescentes, entre outros (Martins de Oliveira, 2012). Outros autores consideram a economia social uma esfera do terceiro setor (Rocha, 2013), isto é, apesar de ser uma iniciativa privada, as suas atividades encontram-se orientadas para a esfera pública (Coutinho, 2003, in Rocha, 2013).

Ressalve-se que alguns autores utilizam ainda o termo de economia solidária, que na teoria se distingue do conceito de economia social, pois refere-se às especificidades das novas gerações de organizações que atuam junto dos grupos excluídos (Quintão, 2011). *“(...) A utilidade desta designação é a de chamar a atenção sobre as novas gerações de organizações que, de uma forma geral, expressam necessidades específicas em relação às tradicionais e instituídas organizações da economia social”* (Quintão, 2004). De acordo com a mesma autora, o termo terceiro setor é uma designação recente de economia social, sendo que o termo economia solidária é apenas mais uma renovação do termo (Quintão, 2011). Para Andrade e Franco (2007, p. 16) *“a economia solidária é (...) uma atividade económica, (...) cria postos de trabalho, (...) satisfaz necessidades (...) é promotora da coesão social (...) promove a igualdade de oportunidades (...)”*. Já Martins de Oliveira (2012), considera que o termo terceiro setor abrange uma área mais ampla de organizações, sobrepondo-se aos termos de economia social e solidária.

Em Portugal, o termo que melhor se coaduna com a imagem do país é o terceiro setor, pois *“(..) a aplicação rigorosa quer dos critérios do setor das organizações não lucrativas, quer da economia social, não representam um enquadramento teórico adequado à realidade empírica nacional. [Mais, o termo terceiro setor] vai ao encontro do que é defendido pelos princípios constitucionais vigentes, no artigo 82º, os quais consideram a existência de três setores, designadamente, Público, Privado e Cooperativo e Social”* (Nunes, Reto e Carneiro, 2001:67, in Quintão, 2004, p. 14). Já Martins de Oliveira (2012) considera que o termo economia social é aquele que melhor se adapta à realidade do país.

Apesar das dificuldades existentes na delimitação do conceito, é inegável o aumento das organizações sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de âmbito privado mas com objetivos públicos. Assim, tem-se verificado um papel cada vez mais ativo da União Europeia no desenvolvimento de políticas e estratégias dirigidas às organizações que compõem o terceiro setor (Ramos, 2012).

Considera-se ainda que para uma organização pertencer ao terceiro setor é necessário que reúna as características de organização, serem privadas e não distribuidora de lucros, auto-governadas e voluntárias (Andrade & Franco, 2007; Rocha, 2013).

Esta crescente importância do setor advém das sucessivas desilusões das respostas do mercado (Kendall, 2003, in Ramos, 2012), bem como as consecutivas ineficiências estatais, aliado ao facto de o terceiro setor responder eficazmente às necessidades dos cidadãos, oferecendo-lhes serviços públicos a baixo custo (Campbell, 1999, in Ramos, 2012; Ferreira, 2009). O terceiro setor é, então, considerado um dos vértices de um triângulo, chamado Triângulo de Evers ou triângulo de bem-estar, situado entre o Estado e o mercado, pelo que os três vértices se influenciam mutuamente (Almeida, 2010; Andrade & Franco, 2007; Ferreira, 2009). Para Quintão (2004), a importância do setor advém de quatro domínios, sendo estes:

- do ponto de vista económico, uma vez que produz bens e serviços em áreas económicas diversificadas, respondendo a necessidades sociais que o estado e o mercado não conseguem dar resposta;

- do ponto de vista do emprego e da luta contra o desemprego, dado que é um setor que emprega um grande número de pessoas;
- da luta contra a exclusão social e no seu potencial em construir o modelo social europeu, pois as organizações que compõem o terceiro setor participam em diversos projetos, que lhes permite melhorar o seu grau de inovação, formas de trabalho e constituição de parcerias;
- do ponto de vista do desenvolvimento local, permitindo o envolvimento e participação do público na resposta às necessidades sentidas (Quintão, 2004).

O terceiro setor é, na opinião de Campbell (2000, in Ramos, 2012), potenciador do desenvolvimento local uma vez que partilha o lucro pela comunidade, como forma de responder a necessidades desta; atenua as diferenças sociais existentes; promove a proximidade, a confiança e o envolvimento entre o setor e a comunidade, para que esta última participe nas decisões locais; procura a inovação constante através da aplicação de estratégias eficazes.

Porém, e como já foi referido, o terceiro setor varia de acordo com o país em que se encontra enraizado, pelo que alguns investigadores classificaram o reconhecimento do setor de acordo com os países da União da Europeia, categorizando-o em três grandes grupos, designadamente:

- países onde o terceiro setor se encontra estabelecido e reconhecido: França, Espanha, Bélgica;
- países onde o terceiro setor está em emergência: Dinamarca, Finlândia, Grécia, Irlanda, Itália, Portugal, Suécia e Reino Unido e Luxemburgo;
- países onde o terceiro setor se encontra fragmentado: Alemanha, Áustria e Holanda (Defourny, 2009; Quintão, 2004).

Importa ainda referir as diferentes formas jurídicas ou institucionais que as organizações do terceiro setor assumem, nomeadamente organizações do tipo cooperativo, mutualistas, associativas e fundações (Defourny, 2009; Rocha, 2013). As organizações do tipo cooperativo assemelham-se a uma árvore nas quais as suas ramificações se distinguem em várias áreas, como por exemplo a área agrícola, social, habitação, distribuição, entre outras (Defourny, 2009; Defourny & Develtere, 1999). Já as associações mutualistas “(...) *respondem à necessidade de as comunidades locais organizarem elas próprias uma previdência coletiva*” (Defourny, 2009, p. 158). No que concerne às organizações associativas, o autor indica que esta forma jurídica diz respeito às organizações que produzem bens e serviços mas que não pretendem atingir o lucro como objetivo primordial (Defourny, 2009; Defourny & Develtere, 1999). Para Andrade e Franco (2007) nas associações o elemento principal são as pessoas que se juntam para atingir um fim. Já as fundações, Defourny (2009) descreve-as como instituições privadas não centradas apenas no lucro. Andrade e Franco (2007) referem que as fundações têm como elemento fundamental o património que possuem para atingir um determinado fim.

Há autores que apenas consideram três formas jurídicas já identificadas – cooperativas, mutualistas e associativas (Defourny & Develtere, 1999; Martins de Oliveira, 2012).

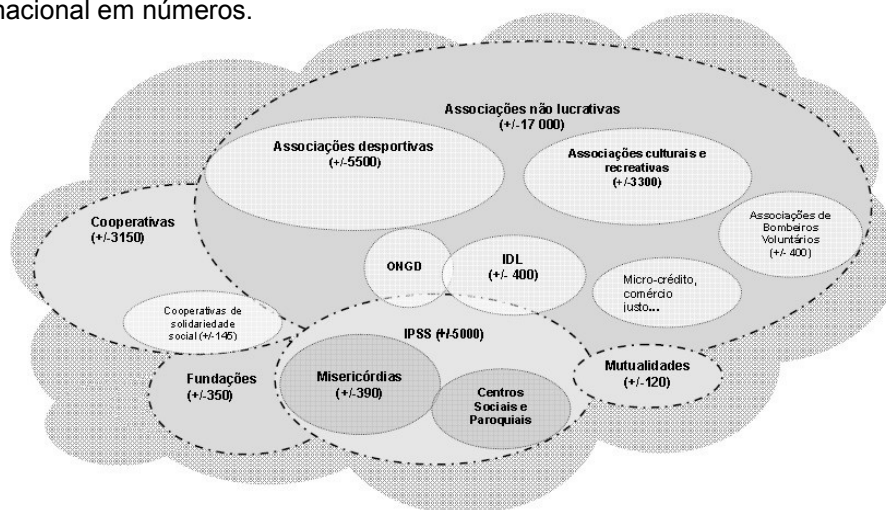
Já Andrade e Franco (2007) consideram nove formas jurídicas, sendo quatro as já referidas por Defourny (2009) e Rocha (2013) e as restantes cinco são as:

- IPSS que têm “(...) o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (...)” (Andrade e Franco, 2007, p. 28). As principais valências são a infância e juventude, a área da velhice, família e comunidade, e ainda invalidez e reabilitação (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001);
- Misericórdias;
- Organizações de Desenvolvimento Local, que surgiram no sentido de completar programas já existentes de desenvolvimento rural, utilizando formas inovadoras de intervenção;
- Organizações não governamentais (adiante designadas por ONGD), que intervêm nas áreas da cooperação e educação para o desenvolvimento, bem como a ajuda humanitária e de emergência;
- Federações, Uniões e Confederações, consideradas como organizações de segundo e terceiro nível (Andrade & Franco, 2007).

Relativamente ao contexto nacional, e após a entrada do país na União Europeia, que permitiu uma estabilidade e integração económica, social e política, verifica-se uma dinâmica de recomposição do terceiro setor quanto às formas jurídicas, ou seja:

- associações: organizações heterogéneas com novas áreas de intervenção, sendo que as associações sem fins lucrativos ocupam um lugar de destaque na expressão numérica do país;
- cooperativas: crescimento acentuado até meados dos anos 80 e, atualmente, verifica-se uma inversão do crescimento;
- mutualidades: também têm sofrido um decréscimo no seu crescimento;
- fundações: crescimento progressivo nas últimas décadas;
- organizações ligadas à Igreja Católica (Misericórdias e Centros Paroquiais e Sociais): continuam a representar um papel importante na sociedade, “(...) apesar de uma significativa laicização dos agentes no campo da prestação de serviços sociais (...)” (Quintão, 2011, p. 13);
- IPSS: são organizações com identidade própria e possuem um estatuto que acresce às formas jurídicas ligadas à Igreja Católica e às Associações, sendo que no contexto nacional têm vindo a ganhar relevância, havendo um aumento significativo das mesmas;
- organizações com intervenção internacional: devido sobretudo à globalização, são cada vez mais as associações de cooperação internacional, de ajuda humanitária e de comércio justo;
- cooperativas de educação e reabilitação de pessoas com incapacidades (adiante designadas de CERCI) e empresas de inserção: mais uma forma jurídica criada em meados dos anos 90 com relevo no contexto português (Quintão, 2011).

A figura 1 permite a exibição de um breve resumo da representação do terceiro setor no contexto nacional em números.



**Figura 1:** Representação do Terceiro Setor em Portugal. **Fonte:** Retirado do texto de Quintão (2011, p. 15).

Autores como Nunes, Reto e Carneiro (2001), consideram que as cooperativas não se encontram num decréscimo em número no país, antes pelo contrário, afirmam que estas se têm consolidado e desenvolvido de forma progressiva (in Quintão, 2004).

Ainda relativamente ao contexto português, saliente-se a existência de quatro organizações coletivas da economia social, nomeadamente (Martins de Oliveira, 2012):

1. CNIS: Confederação Nacional de Instituições Sociais;
2. FENACERCI: Federação Nacional das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas;
3. UM: União das Mutualidades Portuguesas;
4. UMP: União das Misericórdias Portuguesas.

Porém, estas organizações apresentam várias fragilidades, como uma organização estrutural deficiente; ineficácia na disponibilização de ações sociais devido à pequena dimensão que a maioria das organizações assume; dependência elevada do Estado no que diz respeito ao financiamento; estão sujeitas a influências de partidos políticos; défices na gestão e formação dos recursos humanos; ausência de atitudes empreendedoras por parte dos órgãos de gestão; baixa visibilidade; e rigidez do sistema de segurança social quando as organizações pretendem inovar e “fugir” às atividades já rotineiras (Martins de Oliveira, 2012).

Ainda relativo à emergência e proliferação do terceiro setor, este deve-se a diversas razões, como o insucesso do mercado e do estado em fornecer respostas às necessidades dos cidadãos, ou do pluralismo e das liberdades individuais verificadas nas sociedades (Ramos, 2012). Contudo, alguns autores como Salamone Anheir (1996, in Ramos, 2012, p. 37) apontam seis teorias para o crescimento do referido setor, nas quais quatro das teorias foram definidas

especificamente para este setor e as outras “(...) *duas teorias são emprestadas de outras ciências mas coadunam-se às características deste setor*”.

As teorias são:

1. Teoria da Heterogeneidade: ou teoria das falhas do Estado e do Mercado, isto é, “(...) *as pessoas tendem a procurar no terceiro setor os bens públicos que não conseguem assegurar através do Estado e do Mercado*” (Ramos, 2012, p. 38). Isto significa que o terceiro setor apresenta-se maior nos países onde se verifica uma grande diversidade na procura dos serviços.
2. Teoria do Lado da Oferta: esta teoria assegura que é fulcral ter atenção ao lado da oferta existente na sociedade, sobretudo as respostas que pretendem dar solução às necessidades da população, pois cada vez mais existem empreendedores sociais que implementam estas respostas, existindo uma competição entre as respostas. Assim, o terceiro setor é maior onde se verificar uma competição entre organizações mais intensa.
3. Teoria da confiança: as organizações que compõem o terceiro setor inspiram maior confiança aos cidadãos, estão mais predispostas a satisfazer as necessidades destes e não retiram vantagens nas falhas de informação, ao contrário das organizações lucrativas. Desta forma, os consumidores não conseguem efetuar uma análise correta da qualidade dos bens e dos serviços prestados pelo Mercado, devido às falhas de informação existentes. Assim, a confiança no terceiro setor será tanto maior quanto menor for a baixa confiança nos serviços prestados pelas organizações lucrativas (Ramos, 2012).
4. Teoria do Estado Social: “(...) *salienta que quanto maior for o desenvolvimento económico de um país, maior será a intervenção do Estado na sociedade no que concerne à prestação de serviços sociais. E, conseqüentemente, quanto maior for o papel do Estado, menor será a dimensão do terceiro setor*” (Ramos, 2012, p. 40).
5. Teoria da Interdependência: a relação entre o Estado e o Terceiro Setor é conflituosa, no entanto, é necessário potencializar a interdependência e a cooperação existente entre estes. Desta forma, Salamon e Anheir (1996, in Ramos, 2012, p. 41), consideram “(...) *que quanto maior forem os gastos de um país com o Estado-providência, maior será também o Terceiro Setor. Conclui-se que o Estado é parceiro do Terceiro Setor na produção de bens quase públicos, complementando-se*”.
6. Teoria das Origens Sociais: esta teoria afirma que a relação de interdependência existente entre o Estado e o Terceiro Setor não é uniforme nem linear. Neste caso, “*a dimensão do terceiro setor depende do tipo de regime sem fins lucrativos que vigora em cada país*” (Ramos, 2012, p. 43).

Todavia, é necessário ter em atenção que estas teorias desenvolveram-se tendo em conta as características da sociedade americana, o que não se coaduna com as necessidades da realidade europeia, logo estas teorias podem encontrar-se desajustadas, pois as características dos dois continentes não são as mesmas (Almeida, 2005, in Ramos, 2012).



Existem autores que referenciam outras teorias como explicativas do surgimento do terceiro setor, nomeadamente a teoria dos bens públicos (onde as organizações satisfazem necessidades de bens públicos que o estado e o mercado não conseguem responder – que vai ao encontro da teoria da heterogeneidade); teoria da confiança (similar à teoria da confiança já referida); teoria dos *stakeholders* (onde as organizações possuem uma relação intermediária entre o público-alvo e os dadores); teoria da heterogeneidade (semelhante à teoria do lado da oferta já referenciada); teoria neo-institucionalista (as organizações surgem tendo em conta o quadro legal de cada país, sendo que este pode incentivar ou não o aparecimento das mesmas); e a abordagem institucional (onde as organizações surgem como porta voz dos públicos desfavorecidos) (Pereira, 2013).

Anheier (1996), tem em linha de conta apenas quatro das teorias já mencionadas, nomeadamente, a teoria dos bens públicos, a teoria da confiança, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da heterogeneidade (Nunes et al., 2001).

Mesmo assim, é evidente o crescimento do terceiro setor nos diversos países, sendo que há vários indicadores que mostram este crescimento, nomeadamente “(...) *crescimento do número de organizações, (...) sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, (...) multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil (...) uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global*” (Quintão, 2011, p. 11).

Todavia, e apesar do crescimento exponencial referido, é essencial que as organizações do terceiro setor desenvolvam estratégias próprias de sustentabilidade das atividades desenvolvidas para não dependerem apenas dos fundos estatais, uma vez que cada vez mais estes vão escasseando (Nunes et al., 2001; Ramos, 2012; Rocha, 2013).

Para obter formas de financiamento, para além das formas tradicionais, é necessário, segundo alguns autores, profissionalizar o setor, isto é, “ (...) *aumentar as qualificações dos trabalhadores assalariados e reunir esforços para melhorar as sinergias do trabalho (...) desenvolver atividades criadas através da união de esforços entre os assalariados e o pessoal voluntário*” (Vivet e Thiry, 2000, in Ramos, 2012, p. 32). Fernandes (1997, citado em Melo, 2011, in Ramos, 2012) considera ainda primordial a criação de modelos de autogestão por parte das organizações do terceiro setor, aplicando lógicas empresariais como estratégia no desenvolvimento de projetos que permitam a referida sustentabilidade das atividades e das organizações no seu todo. Isto permitirá ainda às organizações acompanhar e adaptar-se às mudanças do perfil do terceiro setor, uma vez que os problemas sociais não são estanques (Ramos, 2012). Assim, a autonomia destas organizações, e apesar do objetivo destas organizações não ser o lucro, poderá passar pelo desenvolvimento de atividades lucrativas em paralelo com as atividades não lucrativas, servindo as primeiras para sustentar as segundas, ou seja, existiria uma lógica de subsidiação cruzada (Andrade & Franco, 2007). O importante é que as atividades lucrativas não se imponham como objetivo principal da organização, pois essa não é a sua missão. A sua missão é antes cultural, educacional, lazer, apoio social, defesa de direitos humanos, entre várias outras (Andrade & Franco, 2007).

Desta forma, pode afirmar-se que “(...) o Terceiro Setor ainda se encontra num processo de ser redescoberto como um ator fundamental na economia, na política e no social” (Almond e Kendall, 2000, in Ramos, 2012, p. 18).

Este setor surge fundamentalmente para dar respostas às falhas do Estado e do Mercado, providenciando respostas às necessidades e problemas existentes na sociedade. Conquanto, e *“atualmente, o Estado ainda é considerado a entidade responsável por colmatar estas necessidades, podendo fazê-lo diretamente através dos seus serviços ou colaborar na construção de um terceiro setor mais coeso, promovendo a sua profissionalização e auxiliando nas formas de financiamento e sustentabilidade* (Ramos, 2012, p. 58).

Desta forma, “(...) o futuro passará com certeza por um terceiro setor com cada vez maior peso nas economias, devido à crescente procura de bens e serviços fornecidos por entidades fora dos chamados setor privado lucrativo e setor público, as quais terão um contributo importante na criação de emprego e na distribuição do rendimento (Carvalho, s. d.).

## **3.2 Respostas Sociais**

### **3.2.1 Definição e Importância na sociedade atual**

Como se pôde verificar, os termos necessidades sociais e solidariedade são palavras que surgem nesta era atual e que levaram à (re)descoberta de novas políticas de intervenção socioeducativas (Azevedo, 2011). Portanto, pode afirmar-se que “(...) *hoje vivemos numa sociedade de risco social, cultural, económica e axiológica*” (Azevedo, 2011, p. 21). Neste sentido, o apoio social aos cidadãos e suas famílias pode ser desenvolvido por equipamentos e serviços sociais como as Instituições Particulares de Solidariedade Social, as instituições públicas e privadas, sendo que estas contam com a colaboração de variadíssimas entidades (Claro, 2006).

Desta forma, as organizações sem fins lucrativos, que compõem o terceiro setor, como já foi abordado anteriormente, são essenciais na vitalização da sociedade, no que concerne à prontidão das respostas aos inúmeros problemas sociais existentes (Drucker, 1992). Estas organizações não têm como produto final um bem físico, mas antes um ser humano mudado e adaptado à sua própria realidade, sendo que este ser humano pode ser “(...) *um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada*” (Drucker, 1992, p. XIV).

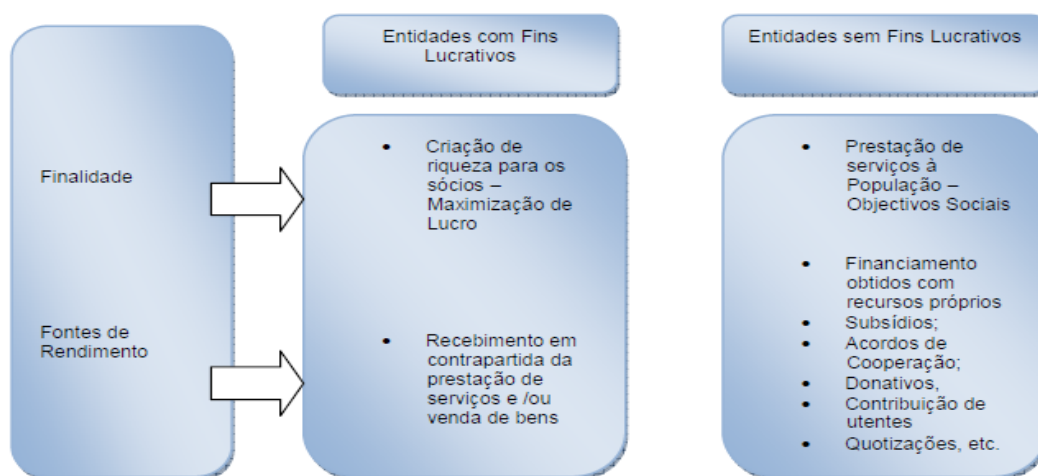
Portanto, novas formas de intervenção social têm surgido e as respostas sociais já existentes ajustaram-se às mutações constantes da sociedade, permitindo auxiliar diferentes grupos alvo, de diferentes faixas etárias (Chichorro, Marques, & Ferreira, 2006). Desta forma, e tal como afirma Chichorro et al (2006, p. 6), tem-se apostado “(...) *na diversidade, a ênfase tem sido colocada no reforço do papel das famílias, na conciliação do trabalho familiar com a vida profissional, no desenvolvimento do apoio domiciliário, na dinamização de estruturas de*

*convívio e de combate ao isolamento e insegurança e numa maior e melhor prevenção e cobertura das situações de dependência”.*

Assim, organização sem fins lucrativos, organizações que compõem o referido terceiro setor, são todas aquelas que têm como objetivo fulcral um fim social, ao invés do objetivo do lucro. São organizações independentes do Estado e todos os seus excedentes financeiros são reinvestidos nos serviços por elas próprias prestados ou na organização (Melo Brito & Lencastre, 2000; Moura Ferreira, 2011). Para Carvalho (s. d.), “(...) poderíamos definir uma organização privada sem fins lucrativos como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não renumera os detentores e fornecedores de capital”.

Saliente-se ainda que os empreendedores destas organizações procuram colmatar as suas necessidades pessoais e/ou sociais que não conseguem ser supridas na sua totalidade ou parcialmente pelo setor lucrativo (Carvalho, s. d.), bem como para satisfazer as necessidades da organização no que diz respeito à sobrevivência e crescimento da mesma (Kotler e Andreasen, 1996, in Carvalho, s. d.). Desta forma, e na opinião de Lamb (1987, in Carvalho, s. d.), o que difere as organizações sem fins lucrativos do setor lucrativo são os seus objetivos, uma vez que são em maior número e diversificados; não há preços definidos como no setor lucrativo; e o público-alvo destas são diferentes. Já Fine (1990, in Carvalho, s. d.) considera que as diferenças entre os dois setores se baseia no altruísmo, metas, missões, comunicação, bem como os preços, o que vai ao encontro do referido por Lamb. Todavia, Fine considera que existe uma característica em comum nos dois setores, nomeadamente o facto de existir uma troca com o cliente e subsistir a ideia de satisfação do cliente como objetivo final (Carvalho, s. d.).

Para Moura Ferreira (2011, p. 20), tal como elucida a figura 2, “as principais diferenças no nosso entender entre entidades com finalidade lucrativa e entidades sem finalidade lucrativa podem ser resumidas quanto à sua finalidade e às fontes de rendimento, como podemos analisar através do esquema apresentado:”



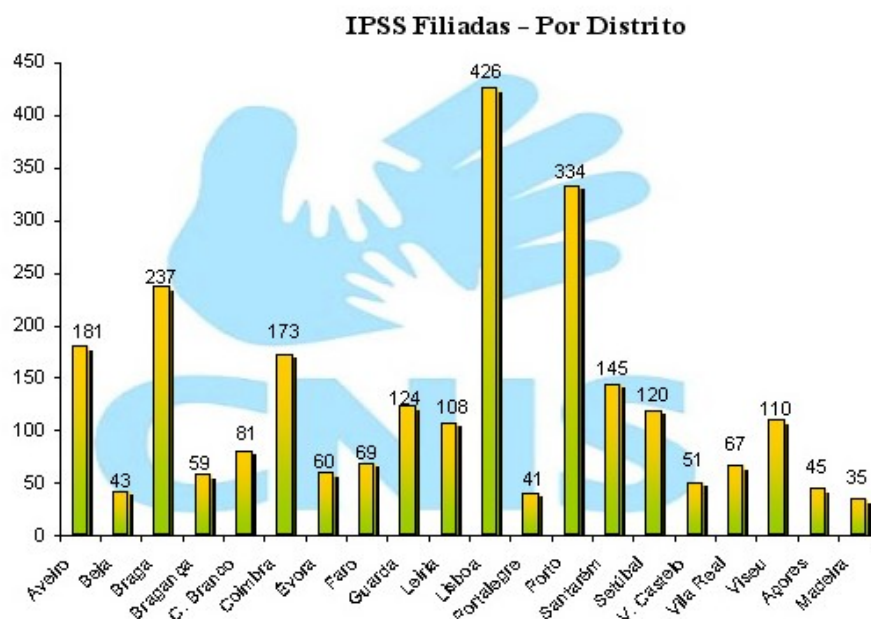
**Figura 2:** Principais diferenças entre o setor não lucrativo e o setor lucrativo. Fonte: Moura Ferreira (2011)

Ainda no que concerne às definições, uma outra definição considera que as organizações sem fins lucrativos pretendem oferecer benefício público, todavia dependem de donativos e ainda da confiança dos seus *stakeholders* (Moura Ferreira, 2011).

Atualmente, as organizações sem fins lucrativos são sobretudo representadas em Portugal pelas chamadas Instituições Particulares de Solidariedade Social, sendo a sua abreviatura IPSS (Ferreira, 2000, in Martins de Oliveira, 2012). Estas são, como o nome indica, organizações sem fins lucrativos que atuam nas áreas da educação, social, desportivo, religioso e ainda de saúde (Henriques, Cunha, Varajão, & Correia, 2009). Martins de Oliveira (2012, p. 29) acrescenta ainda que as IPSS são “(...) *constituídas de acordo com a lei portuguesa, com o objetivo de materializar de forma organizada os deveres morais de solidariedade e justiça, tendo como objetivos: apoio a crianças, jovens e famílias, idosos, pores, doentes e outros grupos desfavorecidos da população, prestando ajuda ainda na educação e formação dos cidadãos e no fornecimento de habitação para os mais necessitados*”.

Ainda segundo esta autora (2012, p. 30), “as IPSS incluem as seguintes organizações: *associações de solidariedade social; associações mútuas; fundações de solidariedade social; irmandades das Santas Casas da Misericórdia; centros religiosos da paróquia e congregações (...); cooperativas com fins de trabalho social (...)*”. Mais se informa que, segundo dados do Ministério do Trabalho e da Segurança Social (in Martins de Oliveira, 2012, p. 37), entre 2000 e 2004, estavam registadas 3650 IPSS, das quais “*mais de 50% das instalações destas instituições sociais estão direcionadas para a população idosa, cerca de 37% estão relacionadas com a assistência a jovens e crianças carenciadas, 5% com a integração de pessoas com deficiência, 4.3% prestam apoio à família e comunidade em geral, 1.8% a partes da população desfavorecida, e menos de 1% das instituições prestam apoio à toxicodependência HIV e demências*”.

De acordo com dados do CNIS (s. d.), e como se pode verificar na figura 3, as IPSS registadas atualmente são 2509 e encontram-se divididas por distritos da seguinte forma:



**Figura 3: IPSS filiadas por distrito. Fonte: (CNIS, s. d.)**

As IPSS sobrevivem sobretudo através do apoio financeiro fornecido pelo Estado, que exerce tutela sobre os objetivos a que as organizações se propõem. Consequentemente, verifica-se um controlo e fiscalização por parte do Estado às IPSS, através de relatórios e orçamentos (Moura Ferreira, 2011). Este apoio é fornecido através de acordos de cooperação celebrados com o Instituto de Segurança Social, como se encontra previsto no artigo 4º do EIPSS (Moura Ferreira, 2011).

Estas instituições empregam cada vez mais recursos humanos, e também voluntários, que têm como motivações “(...) o desejo de mudar a sociedade, (...) desejo de contribuir para uma causa específica, desejo de melhorar a própria vida através do convívio com outros e tentando fazer a diferença (...)” (Melo Brito e Lencastre, 2000, p. 212).

Portanto, cada vez mais se verifica a importância que as organizações sem fins lucrativos representam para a sociedade em geral, “(...) sobretudo pelas missões que procuram cumprir e também pelo trabalho que geram” (Melo Brito e Lencastre, 2000, p. 214). São organizações que “(...) dão voz aos descontentamentos sociais, [...] são os lugares em que os pobres e os necessitados encontram ajuda (...) é onde o companheirismo é procurado e amizade são criadas (...)” (Jeremy Rifkin, in Melo Brito e Lencastre, 2000, p. 214).

Assim, e concluindo a importância cada vez mais relevante que estas organizações assumem no mundo, todos os cidadãos deverão tentar auxiliar este setor através de doações, voluntariado, ajudando na gestão eficaz das mesmas, de modo a que as missões propostas pelas organizações sejam atingidas positivamente (Melo Brito & Lencastre, 2000).

“Sempre e só por um mundo melhor” (Melo Brito e Lencastre, 2000, p. 214).

### 3.2.2 Organização das respostas sociais

Tendo em conta as referências já citadas acerca das organizações sem fins lucrativos e respetiva importância na sociedade em que as pessoas se encontram inseridas, faz sentido indicar todas as respostas sociais existentes que se desenvolvem no âmbito da Segurança Social.

Desta forma, é primordial efetuar um cenário conceitual e operativo o mais completo e uniformizado possível das respostas sociais, havendo um comprometimento de avaliação e melhoria contínua do mesmo (Chichorro *et al.*, 2006).

Estes autores (2006, p. 6) construíram “(...) *um referencial de informação estratégica que possibilite e apoie:*

- *a apreensão da realidade – que respostas sociais se desenvolvem no âmbito da Segurança Social / Ação Social;*
- *a explicitação das respostas – em que consistem; que objetivos prosseguem; a quem se destinam; quais as disposições legais e técnicas que as enquadram;*
- *a avaliação das respostas – qual o nível de cumprimento dos seus objetivos”.*

Este referencial de informação construído serve de instrumento a técnicos sociais que atuam nesta panóplia de respostas sociais existentes, mas também serve para conhecimento geral da população (Chichorro *et al.*, 2006). A criação deste instrumento demonstra:

- *“(...) utilidade instrumental – trata-se de um instrumento metodológico, de apoio à execução e à gestão e, ainda de formação e qualificação de agentes de intervenção;*
- *utilidade estratégica – no sentido em que toda a sua conceção e futuras revisões, teve e terão por base uma cultura de diálogo, de intercâmbio de ideias e de aprendizagem coletiva, estimulando a mobilização de vários atores;*
- *utilidade substantiva – permite o conhecimento das respostas, congregando informação sistematizada e funcionando, ainda, como meio de difusão da informação”* (Chichorro *et al.*, 2006, p. 7).

Assim sendo, as respostas sociais encontram-se divididas em quatro grandes áreas, nomeadamente a área da infância e juventude, a área da população adulta, a área da família e comunidade e, por fim, o grupo fechado de respostas pontuais (Chichorro *et al.*, 2006).

Para sintetizar as respostas sociais existentes, colocar-se-á as codificações efetuadas por Chichorro *et al.* (2006, p. 8) no quadro 2, onde se descrevem os códigos, as áreas e sub-áreas, e dentro destas as respostas sociais existentes.

**Quadro 2:** Codificação das respostas sociais existentes. **Fonte:** Chichorro *et al* (2006)

Codificação	Área e sub-áreas	Resposta Social
<b>1</b>	<b>Infância e Juventude</b>	
<u>11</u>	<u>Crianças e Jovens</u>	
1101		Ama
1102		Ama (creche familiar)
1103		Creche
1104		Estabelecimento de Educação Pré- Escolar
1105		Centro de Atividades de Tempos Livres
<u>12</u>	<u>Crianças e Jovens com Deficiência</u>	
1201		Intervenção Precoce
1202		Lar de Apoio
1203		Transporte de Pessoas com Deficiência
<u>13</u>	<u>Crianças e Jovens em Situação de Perigo</u>	
1301		Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental
1302		Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens
1303		Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens
1304		Centro de Acolhimento Temporário
1305		Lar de Infância e Juventude
1306		Apartamento de Autonomização
<b>2</b>	<b>População Adulta</b>	
<u>21</u>	<u>Pessoas Idosas</u>	
2101		Serviço de Apoio Domiciliário
2102		Centro de Convívio
2103		Centro de Dia
2104		Centro de Noite
2105		Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
2106		Residência
2107		Lar de Idosos
<u>22</u>	<u>Pessoas Adultas com Deficiência</u>	
2201		Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência
2202		Serviço de Apoio Domiciliário
2203		Centro de Atividades Ocupacionais
2204		Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência
2205		Lar Residencial
2206		Transporte de Pessoas com Deficiência
<u>23</u>	<u>Pessoas em Situação de Dependência</u>	
2301		Serviço de Apoio Domiciliário
2302		Apoio Domiciliário Integrado
2303		Unidade de Apoio Integrado
<u>24</u>	<u>Pessoas com Doença de Foro Mental ou Psiquiátrico</u>	
2401		Fórum Sócio-Ocupacional
2402		Unidade de Vida Protegida
2403		Unidade de Vida Autónoma
2404		Unidade de Vida Apoiada

<u>25</u>	<u>Pessoas Sem-Abrigo</u>	
2501		Equipa de Rua para Pessoas Sem-Abrigo
2502		Atelier Ocupacional
<b>3</b>	<b>Família e Comunidade</b>	
<u>31</u>	<u>Família e Comunidade em Geral</u>	
3101		Atedimento/Acompanhamento Social
3102		Grupo de Auto-Ajuda
3103		Centro Comunitário
3104		Centro de Férias e Lazer
3105		Refeitório/Cantina Social
3106		Centro de Apoio à Vida
3107		Comunidade de Inserção
3108		Centro de Alojamento Temporário
3109		Ajuda Alimentar
<u>32</u>	<u>Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias</u>	
3201		Centro de Atendimento/Acompanhamento Psicossocial
3202		Serviço de Apoio Domiciliário
3203		Residência para pessoas com VIH/Sida
<u>33</u>	<u>Pessoas Toxicodependentes</u>	
3301		Equipas de Intervenção Direta
3302		Apartamento de Reinserção Social
<u>34</u>	<u>Pessoas Vítimas de Violência Doméstica</u>	
3401		Centro de Atendimento
3402		Casa Abrigo
<b>4</b>	<b>Grupo Fechado</b>	
<u>41</u>	<u>Respostas Pontuais</u>	
4101		Apoio Domiciliário para Guarda de Crianças
4102		Apoio em Regime Ambulatório
4103		Imprensa Braille
4104		Escola de Cães-Guia

Neste sentido, e após verificar todas as respostas sociais existentes, torna-se premente abordar a questão da gestão da qualidade das respostas sociais, item essencial para a sobrevivência das mesmas, uma vez que a gestão da qualidade permite “(...) *melhorar o funcionamento da instituição, reduzir custos e melhorar os serviços prestados à comunidade*” (Henriques *et al.*, 2009, p. 125).

### 3.3 Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais

Como já abordado anteriormente, a qualidade nos serviços é a base das organizações deste setor, esperando com esta atingir a satisfação dos seus clientes, pois estes são a verdadeira razão da existência das organizações (Nunes *et al.*, 2001). Hudson (1999, p. 175, in Heckert, 2001) partilha da mesma opinião que Nunes *et al* no que concerne à preocupação crescente das organizações do terceiro setor com o desempenho e qualidade dos seus



serviços. Este autor refere que “(...) as organizações orientadas por valores estão se tornando cada vez mais cientes da necessidade de monitorar o desempenho”. Claro (2006, p. 6) afirma que “garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, é um desafio que implicará o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas”. Porém, Nunes et al (2001, p. 153) consideram que apesar de se verificar esta preocupação com a qualidade, esta não se traduz “(...) em procedimentos de garantia de qualidade, de reflexão interna sobre esta problemática, ou de procura sistemática de feedback no sentido de aferir a qualidade” (Nunes et al., 2001).

Neste sentido, e para implementar a gestão da qualidade, as organizações podem utilizar três modelos de gestão da qualidade, nomeadamente a ISO 9000 e certificação por terceiros; e os modelos de excelência (Oliveira Rocha, 2006). Quanto às normas ISO e certificação por terceiros, estas “(...) constituem série de standards reconhecidos internacionalmente e destinados a garantir a qualidade”, sendo que a certificação depende da acreditação realizada por outra organização que não a que se encontra a implementar as normas (Oliveira Rocha, 2006, p. 74). Ainda segundo o mesmo autor, os modelos de excelência encontram-se associados a prémios de distinção, como por exemplo o prémio europeu da qualidade, prémio da responsabilidade da *European Foundation for Quality Management* (adiante designado por EFQM) ou Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais. Este “destina-se a estimular a melhoria das empresas, de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas (...)” (Oliveira Rocha, 2006, p. 80).

Portanto, as organizações podem implementar um sistema de gestão da qualidade apenas para proceder a uma melhoria interna de gestão ou pode certificar-se, obtendo assim um reconhecimento externo (Henriques et al., 2009; R. Borges, 2008).

“No contexto das IPSS (...) a Comunidade Europeia [tem] vindo a exigir aos países membros um aumento significativo na qualidade dos serviços a prestar a crianças e idosos, exigências estas que foram adotadas pela Segurança Social portuguesa – entidade que tutela as atividades das IPSS” (Henriques et al, 2009, p. 126).

O Instituto da Segurança Social (ISS), aquando da criação dos manuais da qualidade para as algumas das respostas sociais descritas anteriormente, baseou-se nas disposições da norma ISO 9001:2000 – Gestão da Qualidade dos serviços, normas da família ISO 9000; na norma ISO 22000 – Gestão da Segurança Alimentar e na diversa legislação que se aplica à qualidade dos equipamentos e simplificação de procedimentos de licenciamento e funcionamento das respostas sociais (Claro, 2006; Henriques et al., 2009). Ainda de acordo com este autor, “o modelo de avaliação criado pelo ISS inspirou-se ainda no modelo europeu de auto-avaliação CAF (*Common Assessment Framework*) que é o modelo europeu de excelência da *European Foundation for Quality Management*. Este modelo assenta no princípio de que as organizações atingem resultados excelentes através da liderança na conclusão do Planeamento e Estratégia das Pessoas, Recursos, Parcerias e Processos” (DGAEP 2007, in Henriques et al, 2009, p. 127). Os modelos serão avaliados de forma periódica e revisto se tal se justificar (Claro, 2006).

O modelo da EFQM fundamenta-se em oito critérios diferenciados por *critérios meios* e *critérios resultados*, onde os primeiros correspondem aos fatores-chave de gestão da organização; e os segundos correspondem ao desfecho alcançado com a implementação do modelo (Henriques *et al.*, 2009). Saliente-se que os resultados são consequência dos meios (Claro, 2006). Já a norma ISO 9001:2000 permite às organizações centrarem-se nos seus processos, considerando que os mesmos são sequências articuladas de processos conjuntamente com sub-processos (Mateus, 2003). Neste caso, e tal como já foi referido previamente, as organizações poderiam implementar o ciclo PDCA (*“Plan-Do-Check-Act”*) em cada processo ou sistema de processos como um todo (Mateus, 2003). Portanto, o processo pode ser definido como um conjunto de atividades que pretende fomentar a melhoria nos contactos interdepartamentais e interfuncionais da organização, por forma a torná-la mais eficaz (Ribeiro, 2006).

Desta forma, os Manuais do ISS permitem às instituições melhorar a sua gestão e diferenciar-se dos demais concorrentes, sendo que os manuais devem ser articulados com as normas ISO 9001:2000 e adaptados à realidade de cada instituição, permitindo-lhes até criar o seu próprio suporte documental, caso se justifique ser o mais adequado à sua realidade (Henriques *et al.*, 2009; Ribeiro, 2006). Saliente-se que para se promover a melhoria contínua e eficácia da organização, a gestão de topo deve comprometer-se com o sistema de gestão da qualidade implementado, definindo políticas, objetivos, canais de comunicação interna apropriados e orientar-se *“(...) para os resultados das ações de modo a acrescentar valor ao processo”* (Henriques *et al.*, 2009, p. 127).

Relativamente aos manuais do ISS são oito os modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais (MAQRS), designadamente:

1. Lar Residencial;
2. Centro de atividades Ocupacionais;
3. Lar de Infância e Juventude;
4. Centro de Acolhimento Temporário;
5. Estrutura Residencial para Idosos;
6. Creche;
7. Centro de Dia;
8. Serviço de Apoio Domiciliário (R. Borges, 2008).

Tendo em conta a “evolução” histórica do surgimento dos manuais referidos, saliente-se que os primeiros a surgir foram em 2005 nas Respostas Sociais Creche, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. Dois anos depois surgem os referenciais para as respostas Centro de Atividades de Ocupacionais, Lar Residencial, Centro de Acolhimento Temporário e Lar de Infância e Juventude. Em 2008 surge o manual da Estrutura Residencial para Idosos e, por fim, em 2010, foi publicado o modelo destinado à avaliação da Resposta Social Acolhimento Familiar (Guterres, Silva, & Santos, 2010). Porém, de acordo com dados obtidos na página web da Segurança Social, verifica-se a existência de um outro manual da qualidade dirigido à

resposta social de acolhimento familiar, manual que também já encontra na figura 5 (Instituto da Segurança Social, 2009).

Os MAQRS têm como intuito permitir às instituições a sua própria auto avaliação, bem como servir de instrumento base para a implementação e desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, *“(...) permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento, nomeadamente através da melhoria da eficiência e eficácia dos processos, maior grau de participação dos clientes nos serviços que lhe são destinados, maior dinamização e efetivação da participação da família, aumento do grau de satisfação das necessidades e expetativas dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral”* (Claro, 2006, p. 6). Ainda segundo esta autora, os manuais referidos pretendem ainda agrupar os requisitos que se aplicam a cada resposta social num só referencial normativo. Outro autor acrescenta ainda que os modelos referenciados têm como objetivo não só a melhoria contínua do serviço, mas também permitir a auto sustentabilidade da organização (Ribeiro, 2006).

Estes manuais envolvem os três públicos alvo com maior expressão no país, nomeadamente, as crianças e jovens, as pessoas com deficiências e os idosos e pretendem tornar-se num instrumento de implementação e avaliação da qualidade dos serviços, com o intuito de *“diferenciar positivamente as Respostas Sociais”* (R. Borges, 2008, p. 18). É ainda relevante referir que os oito MAQRS se dividem em três produtos, que são os modelos de avaliação da qualidade, o manual de processos chave e questionários de avaliação da satisfação interna e externa, isto é, questionários para aplicar a clientes, colaboradores e *stakeholders* (Claro, 2006; R. Borges, 2008). Ressalve-se que para cada processo chave foram definidos *“objetivos, campo de aplicação, fluxograma das atividades / modo operativo, indicadores, dados de entrada e saída de responsabilidades; instruções de trabalho que descrevem as atividades associadas a cada processo (...); impressos com o duplo objetivo de serem por vezes instrumentos de trabalho e registos das ações realizadas”* (Ribeiro, 2006, p. 10).

O ISS definiu três níveis de exigência, que podem ser atingidos de forma progressiva, para as organizações que implementam o SGQ proposto, nomeadamente o:

- . nível C – nível mais básico de implementação da qualidade;
- . nível B – nível intermédio de implementação da qualidade;
- . nível A – nível mais exigente de implementação da qualidade (Claro, 2006; R. Borges, 2008).

Ressalve-se que a certificação ainda não é obrigatória nas organizações do terceiro setor, não sendo estas penalizadas caso não implementem o SGQ, todavia no futuro próximo é pretensão do ISS que todas as respostas sociais, para as quais existe já um MAQRS, garantam no mínimo o nível C de exigência, *“(...) sendo sempre exigido o cumprimento do estipulado em sede de Acordo de Cooperação”* (R. Borges, 2008, p. 18). Claro (2006, p. 7) concorda com o explicitado, acrescentando ainda que *“o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível B e A, será voluntário e considerado como um fator de diferenciação*

*positiva das respostas sociais, criando-se para o efeito metodologias de divulgação pública das respostas que obtenham a qualificação nestes dois níveis”.*

A certificação de uma organização deverá ser efetuada por “(...) entidade qualificadora externa, independente e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação e no âmbito do Sistema Português da Qualidade (...)”. Só assim a Instituição obterá a marca de “Resposta Social Certificada” e legalmente registada (Guterres *et al.*, 2010, p. 7). Contudo, caso se verifique a necessidade, apoio técnico pelas equipas locais de cooperação será prestado às organizações que pretendam implementar um sistema de qualidade, através de ações de informação, bem como da disponibilização dos modelos de avaliação da qualidade em suporte papel ou digital (Guterres *et al.*, 2010).

A organização só será certificada se organizar um conjunto de documentos e procedimentos relativos ao sistema de qualidade, sendo que estes documentos devem encontrar-se implementados há pelo menos seis meses. Assim, e após o envio de um dossiê de candidatura, indicando o nível de qualificação que pretendem obter, apresentado à entidade certificadora, esta verifica se estão cumpridas todas as exigências da candidatura, através da realização de uma auditoria (Instituto de Segurança Social, 2012).

Neste sentido, “o objetivo do ISS é que as Respostas Sociais procurem a excelência dos seus serviços, garantam a sua sustentabilidade através da qualidade, se preocupem com a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortaleçam uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades” (R. Borges, 2008, p. 19). Até porque a qualidade das respostas sociais é uma necessidade presente nas instituições, por forma a garantir o bem-estar dos seus clientes, bem como para atingir a solidez, eficiência e rigor da própria (Guterres *et al.*, 2010; Silva, 2010)

*“Privilegiar uma visão holística do sistema e desenvolver um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar, é apostar na qualidade total, qualidade que está atenta a todas as partes interessadas, aos resultados, ao valor que se produz, à gestão por processos, ao cliente, à melhoria contínua e à aplicação de normas que definem padrões de qualidade”* (Silva, 2008, p. 4)

A qualidade é então um “(...) projeto [que] dignifica os profissionais e dirigentes e reforça os ganhos alcançados na qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade servida, constituindo uma referência no enquadramento europeu dos serviços sociais” (Pereira, 2013, p. 37).

Portanto, será objetivo do modelo de gestão da qualidade das respostas sociais assegurar resposta a três desafios, nomeadamente:

1. Qualificar os agentes e as respostas sociais, para que estas sejam eficazes na resposta às necessidades do público-alvo;
2. Permitir a auto sustentabilidade da organização através de uma gestão estratégica, onde o conceito de melhoria contínua se encontra fortemente enraizado;
3. Possibilitar uma competitividade salutar entre as organizações do terceiro setor (Silva, 2008).

Guterres *et al* (2010) consideram ainda um outro desafio pertinente a concretizar num futuro próximo, designadamente a definição de indicadores para avaliar a implementação de um sistema de qualidade das respostas sociais, os resultados obtidos e impacto no funcionamento da organização, a qualidade dos serviços prestados por esta, e ainda potenciais alterações resultantes do sistema que possam vir a ocorrer no processo de implementação.

*“(...) Estes desafios constituem oportunidades de mudança para que a prestação de serviços se desenvolva através de uma cultura da qualidade com valores orientados para as pessoas, para a sua dignidade, para a defesa dos seus direitos, para a solidariedade, para o profissionalismo e para a arte de saber fazer bem (...)”* (Silva, 2008, p. 3).

### 3.4 O modelo EQUASS

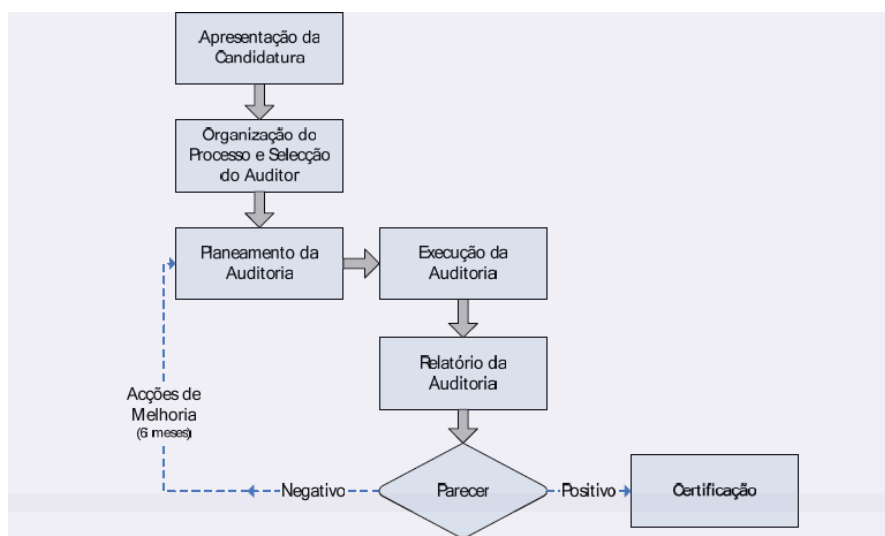
Ainda relativamente à certificação, as instituições sociais poderão obter reconhecimento e certificação da qualidade através do modelo EQUASS, *“(...) European Quality in Social Services constitui uma iniciativa da (...) European Latform for Rehabilitation, que providencia serviços de carácter abrangente na área da certificação da qualidade, os quais se encontram em consonância com os requisitos europeus (...)”* (APQ, s/d; Qualidade, s/d).

Na opinião de Antunes (2013, p.34), este modelo *“(...) disponibiliza um conjunto abrangente de serviços na área do desenvolvimento, promoção, aprovação e certificação da qualidade, todos eles em conformidade com os requisitos Europeus para a qualidade da prestação dos Serviços Sociais”*.

O objetivo fulcral deste modelo é despertar o setor dos serviços sociais, fomentando o compromisso entre estes e a melhoria contínua (Antunes, 2013; APQ, s/d). Pretende também modernizar os serviços sociais para que utilizem a qualidade como um fator competitivo no mercado (APQ, s/d).

Este sistema de qualidade descreve um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como um conjunto de critérios-chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais (APQ, s/d). Desta forma, os três níveis do programa baseiam-se numa estrutura de 10 princípios de qualidade e 50 critérios implícitos para se concretizarem três níveis diferentes de qualidade, nomeadamente o EQUASS *Assurance*, o EQUASS *Excellence* e o EQUASS *Award* (APQ, s/d). Já Antunes (2013) considera apenas dois níveis de certificação, isto é, elimina o terceiro nível.

O processo de certificação desenvolve-se em diversas etapas que se encontram enumeradas na figura 4:



**Figura 4:** Processo de Certificação do Modelo EQUASS. **Fonte:** APQ (s. d.).

Este sistema fundamenta-se em dez princípios, designadamente na liderança, recursos humanos, direitos, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente, abrangência, orientação para os resultados e melhoria contínua (APQ, s/d).

O EQUASS é então um modelo de certificação da qualidade vocacionado apenas para os serviços sociais, que são “(...) *entendidos como serviços orientados para as pessoas, de forma a assegurar respostas às necessidades humanas como a educação, formação profissional, apoio ao emprego, apoio a idosos, com exclusão dos serviços da área da saúde, e proteção face aos riscos gerais e específicos inerentes à vida* (...)” (POPH, s. d.).

## Síntese

Resumidamente, a qualidade tem vindo a tornar-se um fator imprescindível e de sobrevivência das organizações na sociedade em que vivemos, dado que os clientes, através da comparação de produtos/serviços e avaliação da qualidade dos mesmos, escolhem-nos de acordo com as expetativas. Assim, e apesar do conceito já existir em tempos remotos, este tem evoluído de forma gradual, o que tem suscitado alguma confusão na literatura quanto à sua definição. Neste sentido, e para obter uma gestão de eficiência e eficácia, as organizações devem implementar sistemas de gestão da qualidade, isto é, vários componentes independentes que se unem em torno de um objetivo comum.

Para além de uma maior visibilidade do conceito de qualidade, tem-se verificado um aumento exponencial do setor de serviços, o que consequentemente leva a que a gestão da qualidade se torne no tópico principal dos mesmos, como algo que lhes proporcionará vantagens competitivas no mercado.

Nesta medida, para avaliar a qualidade dos serviços, foi proposta por Parasuraman *et al* (1988) uma escala que permite avaliar as expectativas esperadas pelos clientes, comparando-as com a percepção que o mesmo ficou acerca do serviço obtido.

Porém, devido às alterações políticas e sociais que têm vindo a decorrer ao longo dos anos, as desigualdades sociais são cada vez maiores, o que nos remete para o conceito de terceiro setor, isto é, organizações privadas sem fins lucrativos que pretendem apoiar as pessoas nas várias áreas da vida como a saúde, educação, assistência social, desemprego, exclusão social, entre outras. Portanto, é um setor que pretende fomentar a coesão social e a sua sustentabilidade e dar resposta às áreas às quais o Estado e o Mercado tem evidenciado falhas.

Assim, a forte presença dos conceitos de solidariedade, justiça e necessidades sociais na nossa sociedade leva ao elevado reconhecimento de equipamentos e serviços sociais, como as organizações sem fins lucrativos, onde se enquadram por exemplo as IPSS. Estas organizações são constituídas por diferentes respostas sociais que se desenvolvem no âmbito da Segurança Social.

As respostas sociais encontram-se divididas em quatro áreas, sendo elas a área da infância e juventude, a área da população adulta, a área da família e comunidade e o grupo fechado de respostas pontuais.

Para avaliar estes serviços, o Instituto da Segurança Social criou os manuais da qualidade para algumas sociais, baseando-se em normas ISO 9001:2000, ISO 22000, o modelo de excelência EFQM e, ainda, legislação aplicada à qualidade dos equipamentos.

Estes manuais, que permitem a eficácia e eficiência das organizações, fomentando um processo de melhoria contínua, foram criados para nove respostas sociais, que foram surgindo de forma gradativa. Através da sua implementação, as organizações podem obter níveis de exigência definidos pelo ISS, bem como obter uma certificação que permitirá à organização a excelência dos seus serviços e um reconhecimento da mesma na sociedade.

Só através da qualidade total se conseguirá fazer a mudança e focar-se nos clientes, que são o elemento crucial na sobrevivência das organizações.

## PARTE 2 - Enquadramento Empírico

### Capítulo 4. Metodologia

Este capítulo tem como intuito expor o problema de investigação, seus objetivos e, ainda, a metodologia utilizada para efetuar o tratamento dos dados recolhidos.

Neste sentido, o capítulo inicia-se com uma breve contextualização acerca da investigação, em seguida apresentar-se-á o objeto de estudo, a sua justificação e seus objetivos de pesquisa. Irá abordar-se ainda a questão do método utilizado para a recolha de dados e da metodologia adotada para tratamento e análise dos dados obtidos.

#### 4.1 Contextualização

*“Uma investigação é (...) algo que se procura”* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 29). Nesta medida, torna-se imprescindível estabelecer um fio condutor transparente e objetivo, para que se consiga estruturar e iniciar a investigação pretendida (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Assim, e estabelecendo uma questão inicial de investigação, pode-se tentar *“(...) exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 30).

Pode então afirmar-se que é fundamental elaborar uma abordagem metodológica para identificar o nosso objeto de estudo, justifica-lo apropriadamente, bem como mencionar as técnicas a utilizar no decorrer da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Desta forma, e após a edificação de um quadro teórico de suporte explícito, constrói-se o problema de investigação elaborando uma pergunta de partida que deve ser clara e exequível e, acima de tudo, deve ir ao encontro dos conhecimentos teóricos abordados (Quivy & Campenhoudt, 1992), pois toda a pesquisa é sustentada pela teoria e nenhuma pesquisa consegue ser empírica no seu todo (Moreira, 1994).

De acordo com Moreira (1994, p. 19) *“toda a pesquisa é dependente da teoria: a pesquisa puramente empírica é virtualmente impossível. Ora, o papel da teoria é tornar visível o invisível, definir padrões e conferir significados aos tipos de observações que normalmente são efetuadas pelos investigadores sociais quando estudam as sociedades e as culturas. É importante, todavia, lembrar que o mundo social contém vários padrões diferentes dependendo do modo como é encarado (...). Compreender o mundo de diferentes maneiras é, aliás, um papel essencial da pesquisa social (...)”*.



Após a construção de um pilar teórico, parte-se para a metodologia que delimita os pressupostos na qual a teoria se baseia.

#### **4.2 Objeto e justificação do Estudo**

Tal como já foi abordado na revisão de literatura efetuada anteriormente, a gestão da qualidade nas respostas sociais tem vindo a assumir um crescimento exponencial nos dias de hoje, com o objetivo de fomentar o acesso aos cidadãos a serviços de qualidade e adequados às suas necessidades (Instituto de Segurança Social, 2012).

Como tal, e no sentido de promover a qualidade, surgiu o programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais, sendo que este programa pode ser aplicado a instituições públicas, privadas e até solidárias. Este programa surgiu em 2003 e foi assinado entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), a União das Misericórdias (UM) e a União das Mutualidades Portuguesas (UMP) (Instituto de Segurança Social, 2012). Ainda de acordo com a mesma fonte, o referido programa foi assumido pelo Instituto de Segurança Social, pelo que é esta entidade que se responsabiliza pela implementação da gestão da qualidade nas nove respostas sociais já mencionadas, através dos manuais da qualidade dirigidos a cada uma das respostas sociais (Instituto de Segurança Social, 2012).

Estes manuais apenas se destinam a Instituições que tenham celebrado acordos de cooperação típicos com o Instituto de Segurança Social, isto é, um acordo de cooperação é um contrato escrito que estabelece uma relação jurídica entre uma Instituição sem fins lucrativos e o Estado, sendo que este último, através do Instituto da Segurança Social, comparticipa regularmente e de forma técnica e financeira as respostas sociais (D. d. D. S. U. d. A. Social, 2007).

Os acordos de cooperação podem ser celebrados de forma:

- típica: que são regulados pelo Despacho Normativo n.º75/92, de 20 de Maio, em que as instituições se encontram tipificadas tal como previsto no referido Programa de Cooperação. O financiamento é estipulado segundo um valor de comparticipação cliente/mês predefinido (D. d. D. S. U. d. A. Social, 2007);
- atípica: que são as respostas inovadoras que são regidas por regras especiais, não previstas no programa de cooperação, e carecem de homologação por parte do Conselho Diretivo do ISS, IP (D. d. D. S. U. d. A. Social, 2007).

Assim, e para se identificar de forma clara as respostas sociais já citadas, pode ver-se na figura 5 quais as respostas sociais que celebram acordos de cooperação típicos e atípicos.

### Acordos de Cooperação Típicos

Creche	Centro de Actividades Ocupacionais
Creche Familiar	Lar Residencial
Centro de Actividades Tempos Livres com funcionamento clássico	Lar de Idosos
Centro de Actividades Tempos Livres com extensões de horário e interrupções lectivas	Centro de Dia
Lar de Crianças e Jovens	Centro de Convívio
Estabelecimento de Educação Pré-Escolar	Serviço de Apoio Domiciliário
Lar de Apoio	Apoio Domiciliário Integrado <sup>3</sup>

### Acordos de Cooperação Atípicos

Intervenção Precoce	Equipa de Rua para Pessoas Sem-abrigo
Transporte de Pessoas com Deficiência	Atelier Ocupacional
Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental	Atendimento/Acompanhamento Social
Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens	Grupo de Auto-ajuda
Acolhimento Familiar de Crianças e Jovens	Centro Comunitário
Centro de Acolhimento Temporário	Centro de Férias e Lazer
Apartamento de Autonomização	Refeitório/Cantina Social
Centro de Noite	Centro de Apoio à Vida
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas	Centro de Alojamento Temporário
Residência	Ajuda Alimentar
Centro de Atendimento/ Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência	Centro de Atendimento/Acompanhamento psicossocial
Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência	Residência para Pessoas com VIH/Sida
Unidade de Apoio Integrado	Equipa de Intervenção Directa (Toxicodependência)
Fórum Sócio-ocupacional	Apartamento de Reinserção Social
Unidade de Vida Protegida	Centro de Atendimento
Unidade de Vida Apoiada	Casa de Abrigo
Unidade de Vida Autónoma	Apoio em Regime Ambulatório
Comunidade de Inserção	Imprensa Braille
	Escola de Cães-guia

**Figura 5:** Acordos de Cooperação Típicos e Atípicos. **Fonte:** D. d. D. S. U. d. A. Social (2007, p. 18).

Os manuais da qualidade que têm vindo a ser aludidos apenas estão previstos para as respostas tipificadas, contudo, as instituições com resposta atípica, apesar de não possuírem guiões técnicos para a implementação da qualidade, podem adaptar os manuais da qualidade existentes e adequá-los à sua estrutura e organização (D. d. D. S. U. d. A. Social, 2007).

Posto isto, o objeto de estudo desta investigação centra-se em todas as respostas sociais sem fins lucrativos, do distrito de Viana Do Castelo, com acordos de cooperação celebrados de forma típica ou atípica. A presente investigação pretende compreender até que ponto as instituições sem fins lucrativos consideram pertinente a implementação do sistema de gestão da qualidade, bem como perceber as dinâmicas de implementação do mesmo.

Assim, através desta percepção, conseguir-se-á uma análise da ação profunda e pormenorizada da investigação e, possivelmente, a criação e adoção de novos métodos de

intervenção que vão ao encontro das necessidades e expetativas apontadas pelas respostas sociais.

#### **4.3 Questão Orientadora e objetivos da investigação**

Nesta medida, os objetivos definidos pretendem dar resposta à questão de partida que delinea a investigação:

##### **Que benefícios a implementação do sistema de gestão da qualidade potencia às Respostas Sociais?**

Desta forma, tendo em conta a questão orientadora, os objetivos desta pesquisa consistem em:

1. Analisar a percentagem de IPSS que implementaram o SGQ;
2. Analisar os fatores mais importantes que contribuíram para a não implementação do SGQ;
3. Identificar os benefícios e as dificuldades sentidas aquando da implementação do SGQ;
4. Verificar em que níveis de implementação se situam as Respostas Sociais;
5. Apurar os fatores que contribuíram para a não certificação da instituição;
6. Averiguar se e qual o apoio técnico que as Instituições beneficiaram ou beneficiam por parte do ISS, no momento da aplicação do sistema de qualidade e na avaliação posterior.

#### **4.4 Tipo de estudo realizado e instrumento de observação utilizado**

Num estudo existe sempre algo que é necessário medir, controlar ou manipular, nomeadamente a variável (Maroco, 2007). *“Assim, o objeto do estudo estatístico são as variáveis e a informação que estas podem fornecer”* (Maroco, 2007, p. 27).

Tendo em consideração os objetivos traçados no estudo, optou-se por uma pesquisa de tipo descritiva e qualitativa, conseguida através do recurso ao inquérito por questionário (Quivy & Campenhoudt, 1992). O inquérito por questionário, um instrumento padronizado e sistematizado de recolha de dados que *“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos (...) uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expetativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse dos investigadores”* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 190).

Saliente-se que com este tipo de metodologia foi possível preservar o anonimato e a confidencialidade das IPSS que responderam ao inquérito.

Ressalve-se ainda que a pesquisa qualitativa é selecionada quando se pretende compreender a perspetiva dos sujeitos participantes sobre as opiniões formadas dos mesmos acerca da realidade que os rodeia (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Ainda de acordo com estes autores (2013, p. 376), “(...) o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenómenos, que são explorados a partir da perspetiva dos participantes em um ambiente natural em relação ao contexto”.

Tendo em consideração os objetivos delineados para a pesquisa qualitativa, é possível identificar as variáveis centrais do estudo no anexo I.

O tratamento e análise estatística dos dados recolhidos foram executados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – versão 19 para Windows.

#### **4.5 Universo do estudo e amostra**

O universo do presente estudo é constituído por todas as IPSS do distrito de Viana do Castelo, o que perfaz um total de 112 instituições. A listagem de IPSS foi fornecida pelo Centro Distrital da Segurança Social de Viana do Castelo, por *email*, no dia 23 de Setembro de 2013.

Visto ser praticamente impossível trabalhar com o universo do estudo definido, as investigações estatísticas “selecionam” os sujeitos que constituem a amostra (Maroco, 2007). Segundo Maroco (2007, p. 28), “a(s) amostra(s) (...) [têm] de ser constituída(s) de forma a que as conclusões obtidas a partir da caracterização da amostra (...) sejam (...) representativas das populações sob estudo”. Para Sampieri *et al* (2013, p. 403), a amostra “no processo qualitativo é um grupo de pessoas, eventos, acontecimentos, comunidades, etc., sobre o qual devemos coletar os dados, sem que necessariamente seja representativo do universo ou população que estudamos”.

A teoria da amostragem utilizada foi a *não probabilística ou não aleatória* (Maroco, 2007; Sampieri *et al*, 2013), mais exatamente a teoria da “amostragem acidental, casual ou conveniente”, como refere Maroco (2007, p. 31) ou “amostra de participantes voluntários”, como cita Sampieri *et al* (2013, p. 405). Ainda segundo Sampieri *et al* (2013, p. 405), “esse tipo de amostra também pode ser chamado de autoselecionada, já que as pessoas se apresentam como participantes no estudo ou respondem ativamente a um convite”.

Assim, a amostra é constituída por 85 IPSS existentes no distrito de Viana do Castelo (Anexo II).

#### 4.6 Fases da investigação

A recolha de dados ocorreu entre os meses de Março e Agosto de 2014, utilizando o inquérito por questionário (Anexo III) que foi enviado por *email* (Anexo IV) em formato *word* a partir do dia 18 de março, tendo sido transformado em inquérito online (Anexo V) e enviado para as restantes instituições que ainda não haviam respondido a 22 de maio do corrente ano. No entanto, antes do inquérito online ser enviado, as instituições que ainda não tinham respondido foram contactadas telefonicamente no sentido de verificar a receção do respetivo *email* com o inquérito e a disponibilidade dos mesmos para colaborarem no referido estudo. Apesar de todos responderem afirmativamente ao pedido de colaboração no estudo, poucas foram as respostas obtidas. Deste modo, durante o mês de julho várias instituições dos concelhos de Viana do Castelo, Ponte de Lima, Paredes de Coura e Melgaço foram visitadas para se obter resposta por parte das mesmas no estudo em causa, de forma a obter a amostra necessária para a realização do estudo. É pertinente salientar que algumas das instituições visitadas não responderam ao inquérito pessoalmente, pedindo que o inquérito fosse novamente reencaminhado para o *email*, todavia, essas instituições permaneceram sem responder. Uma outra instituição telefonou a comunicar que a direção da mesma não autorizava a participação no estudo por considerar que as suas respostas poderiam ser vistas pelo Instituto de Segurança Social do distrito, mesmo tendo sido garantida a confidencialidade das mesmas. Houve uma instituição que solicitou o envio de um termo de sigilo (Anexo VI) para garantir a confidencialidade da resposta. Este termo foi enviado por *email* a 29 de Abril do corrente ano.

Saliente-se ainda que foi solicitado por *email* a todas as redes sociais das Câmaras Municipais dos 10 concelhos do distrito de Viana do Castelo, entre 30 de abril e 15 de maio, colaboração para que apelassem aos seus parceiros a participação no estudo.

Também foi pedido à direção da UDIPSS – União Distrital das IPSS, a 20 de junho de 2014, o envio do respetivo questionário para que o reenviassem às instituições associadas.

Apesar de todo o esforço realizado, apenas foram obtidas 85 respostas das 87 necessárias para a obtenção da amostra.

### Parte 3 – Resultados empíricos

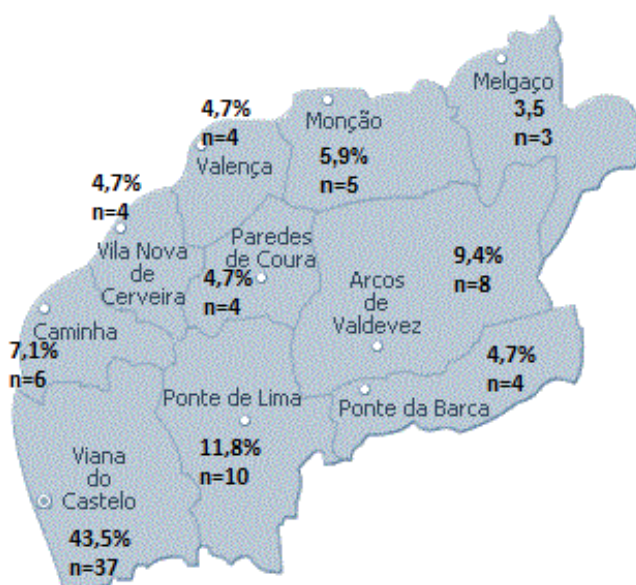
#### Capítulo 5- Resultados da investigação

Neste capítulo analisar-se-á os resultados obtidos relativos ao estudo sobre os potenciais benefícios que a implementação de um sistema de gestão da qualidade poderá ter trazido às IPSS. Deste modo, o capítulo iniciar-se-á com uma caracterização da amostra, seguido da análise de resultados. Os dados obtidos foram analisados através de uma análise descritiva baseada em medidas de tendência central e de dispersão.

##### 5.1 Caraterização da amostra

A caraterização da amostra terá em conta diversos elementos como o concelho em que se situa, tipo de acordo de cooperação celebrado com o ISS e ano de celebração do mencionado acordo, valências que constituem cada instituição mais predominantes na amostra e número de colaboradores que a instituição emprega.

No que concerne à localização geográfica das IPSS, pode observar-se na figura 6 que a maioria se situa no concelho de *Viana do Castelo* com 43,5% (n=37), seguido do concelho de Ponte de Lima com 11,8% (n=10) e dos Arcos de Valdevez com 9,4% (n=8). O concelho com menos respostas obtidas foi o de Melgaço, apenas com 3,5% (n=3).



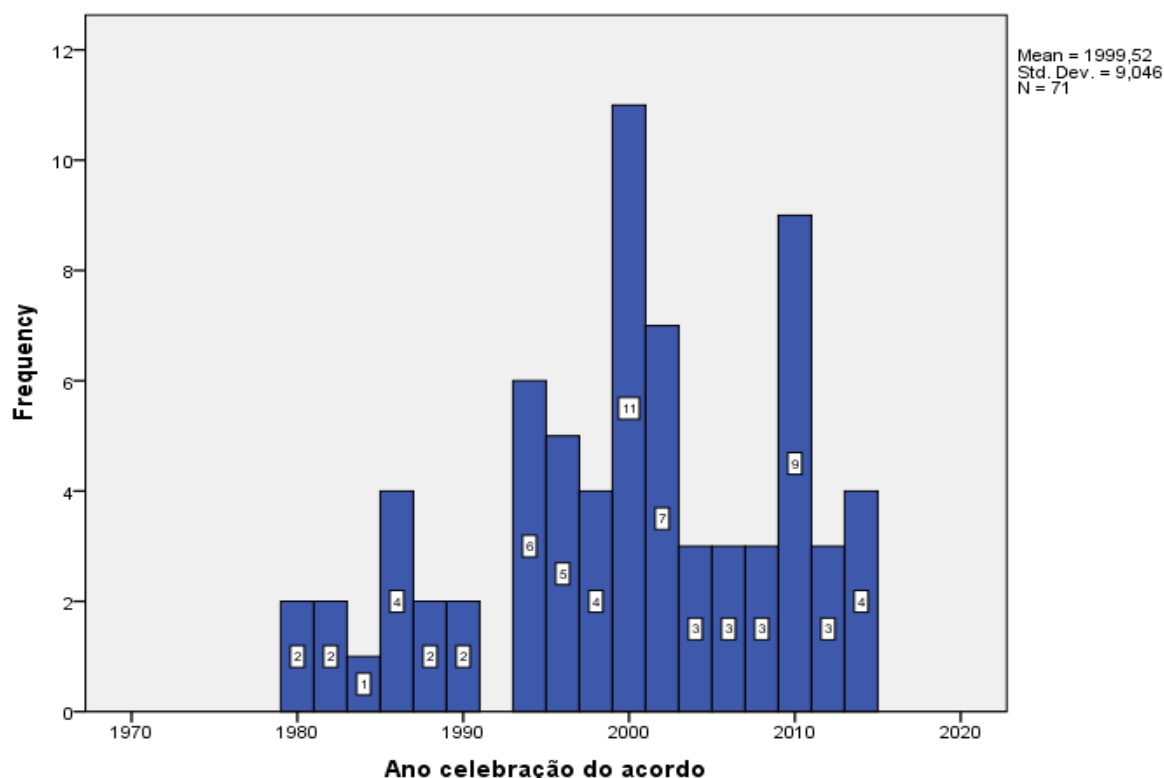
**Figura 6** – Distribuição das IPSS por concelho.

Relativamente à tipologia do acordo celebrado com o ISS, pode verificar-se, através da tabela 1, que a maioria da amostra celebra acordos típicos, nomeadamente 85,9% (n=73), contrastando com os 11,8% (n=10) de acordos atípicos. Saliente-se que 2,4% (n=2) optaram por não responder à questão.

**Tabela 1** – Tipologia do acordo celebrado.

<b>Tipo de acordo de cooperação celebrado</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<i><b>Acordo típico</b></i>	73	85,9
<i><b>Acordo atípico</b></i>	10	11,8
<i><b>Sem resposta</b></i>	2	2,4

Quanto ao ano de celebração do acordo com o ISS, é possível constatar que as instituições que representam a amostra (n=71) começaram a celebrar acordos em 1980 e os mais recentes foram celebrados no ano transato, tal como exhibe o gráfico 1. A média situa-se entre o ano de 1999 e 2000, onde se verificou um aumento de acordos celebrados na amostra representada. Todavia, 14 instituições não se pronunciaram relativamente ao ano de celebração do acordo.



**Gráfico 1** – Ano de celebração do acordo.

Ainda na caraterização da amostra interessa verificar o tipo de respostas sociais que cada instituição enquadra. Assim sendo, é possível averiguar na tabela 2 que a resposta social mais

predominante na amostra é o serviço de apoio domiciliário (n=50), seguido da resposta centro de dia (n=37) e creche (n=32). Também se verificam várias instituições com estrutura residencial para idosos (n=27), estabelecimentos de educação pré-escolar (n=26) e centro de atividades de tempos livres (n=24). Já as respostas sociais do Centro Acolhimento familiar/Aconselhamento parental, equipa de intervenção direta, grupo de autoajuda e centro de apoio à vida não se verificam na amostra.

**Tabela 2 – Respostas sociais existentes.**

<b>Resposta Social</b>	<b>Sim</b>	<b>%</b>	<b>Não</b>	<b>%</b>
		<b>Frequência</b>		<b>Frequência</b>
<b>Creche</b>	32	37,6	53	62,4
<b>Est. Educação Pré-escolar</b>	26	30,6	59	69,4
<b>CATL</b>	24	28,2	61	71,8
<b>Centro Acolhimento Familiar/Aconselhamento Parental</b>	0	0	85	100
<b>CAT</b>	3	3,5	82	96,5
<b>LIJ</b>	5	5,9	80	94,1
<b>SAD</b>	50	58,8	35	41,2
<b>Centro Convívio</b>	16	18,8	69	81,2
<b>Centro Dia</b>	37	43,5	48	56,5
<b>Centro Noite</b>	2	2,4	83	97,6
<b>Estrutura Residencial Idosos</b>	27	31,8	58	68,2
<b>Centro Atendimento, Acompanhamento e animação para pessoas com deficiência</b>	1	1,2	84	98,8
<b>CAO</b>	3	3,5	82	96,5
<b>Apoio em regime de ambulatório</b>	3	3,5	82	96,5
<b>RSI</b>	9	10,6	76	89,4
<b>Lar Residencial</b>	6	7,1	79	92,9
<b>ADI</b>	4	4,7	81	95,3
<b>Equipas de rua</b>	1	1,2	84	98,8
<b>Casa Abrigo</b>	2	2,4	83	97,6
<b>Centro Comunitário</b>	2	2,4	83	97,6
<b>Comunidade de Inserção</b>	1	1,2	84	98,8
<b>Centro Atendimento</b>	2	2,4	83	97,6
<b>EID</b>	0	0	85	100
<b>Ajuda Alimentar</b>	3	3,5	82	96,5
<b>Refeitório / Cantina Social</b>	13	15,3	72	84,7
<b>Grupo de Auto Ajuda</b>	0	0	85	100
<b>Centro de Apoio à Vida</b>	0	0	85	100

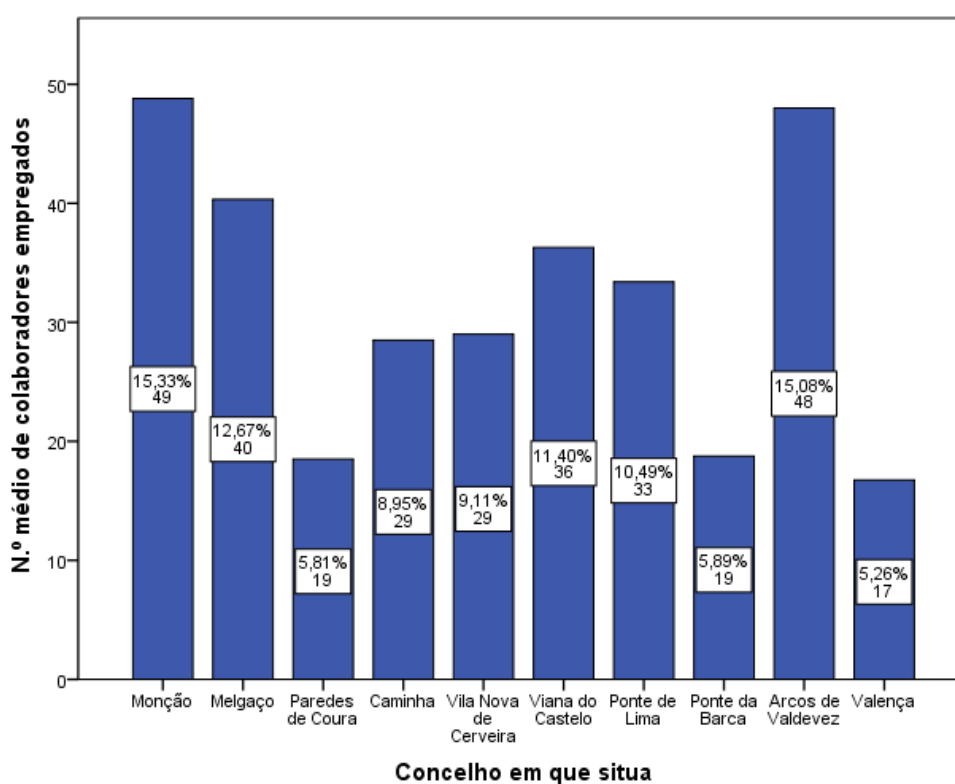


Para finalizar a caracterização da amostra, questionou-se as instituições acerca do número de colaboradores que emprega, sendo que, como se pode apurar na tabela 3, existem instituições com apenas 1 colaborador e instituições com 320 funcionários, o que representa uma média de aproximadamente 35 pessoas empregadas por instituição.

**Tabela 3 – N.º colaboradores empregados.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
<b>N.º Colaboradores Empregados</b>	82	1	320	34,48
<b>Sem resposta</b>	3			

O gráfico 2 elucida sobre o número médio de colaboradores empregues nas instituições distribuídos por concelho.



**Gráfico 2 – N.º colaboradores empregues por concelho.**

## 5.2 Análise dos resultados

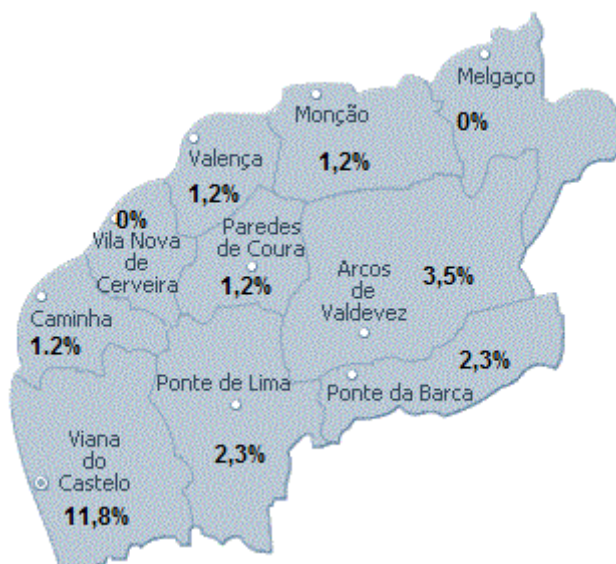
### 5.2.1 Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

No que diz respeito à implementação do sistema de gestão da qualidade, apenas 24,7% (n=21) IPSS o fizeram, como se observa na tabela 4.

**Tabela 4** – IPSS com SGQ implementado.

SGQ Implementado	N	% Frequência
<i>Não</i>	63	74,1
<i>Sim</i>	21	24,7
<b>Sem resposta</b>	1	1,2

É possível constatar na figura 7 que as IPSS com SGQ implementado se situam sobretudo no concelho de Viana do Castelo (n=10), seguido do concelho de Arcos de Valdevez (n=3), Ponte de Lima (n=2) e Ponte da Barca (n=2). Existem 2 concelhos cujas IPSS não implementaram ainda o SGQ, nomeadamente Melgaço e Vila Nova de Cerveira.



**Figura 7** – Distribuição da implementação do SGQ por concelho.

Analisando a distribuição das IPSS com SGQ por resposta social, constata-se, na tabela 5, que a resposta social predominante é o Serviço de Apoio Domiciliário (n=10), seguido do Centro de Dia (n=9) e Estrutura Residencial para Idosos (n=8).

**Tabela 5** – IPSS com SGQ implementado por resposta social.

<b>IPSS com SGQ implementado por resposta social</b>	<b>N</b>
<i>Serviço Apoio Domiciliário</i>	12
<i>Centro de Dia</i>	9
<i>Estrutura residencial para Idosos</i>	8
<i>Creche</i>	7
<i>Estabelecimento de Educação Pré-Escolar</i>	6
<i>Centro Atividades Tempos Livres</i>	4
<i>Centro De Convívio</i>	4
<i>Lar Infância e Juventude</i>	3
<i>Rendimento Social de Inserção</i>	3
<i>Centro de Noite</i>	3
<i>Lar Residencial</i>	3
<i>Refeitório/Cantina Social</i>	3
<i>Centro de Atividades Ocupacionais</i>	2
<i>Centro Atendimento, Acompanhamento e animação para pessoas com deficiência</i>	1
<i>Apoio em Regime de Ambulatório</i>	1
<i>Apoio Domiciliário Integrado</i>	1
<i>Centro de Acolhimento Temporário</i>	1
<i>Casa Abrigo</i>	1
<i>Centro Comunitário</i>	1
<i>Ajuda Alimentar</i>	1

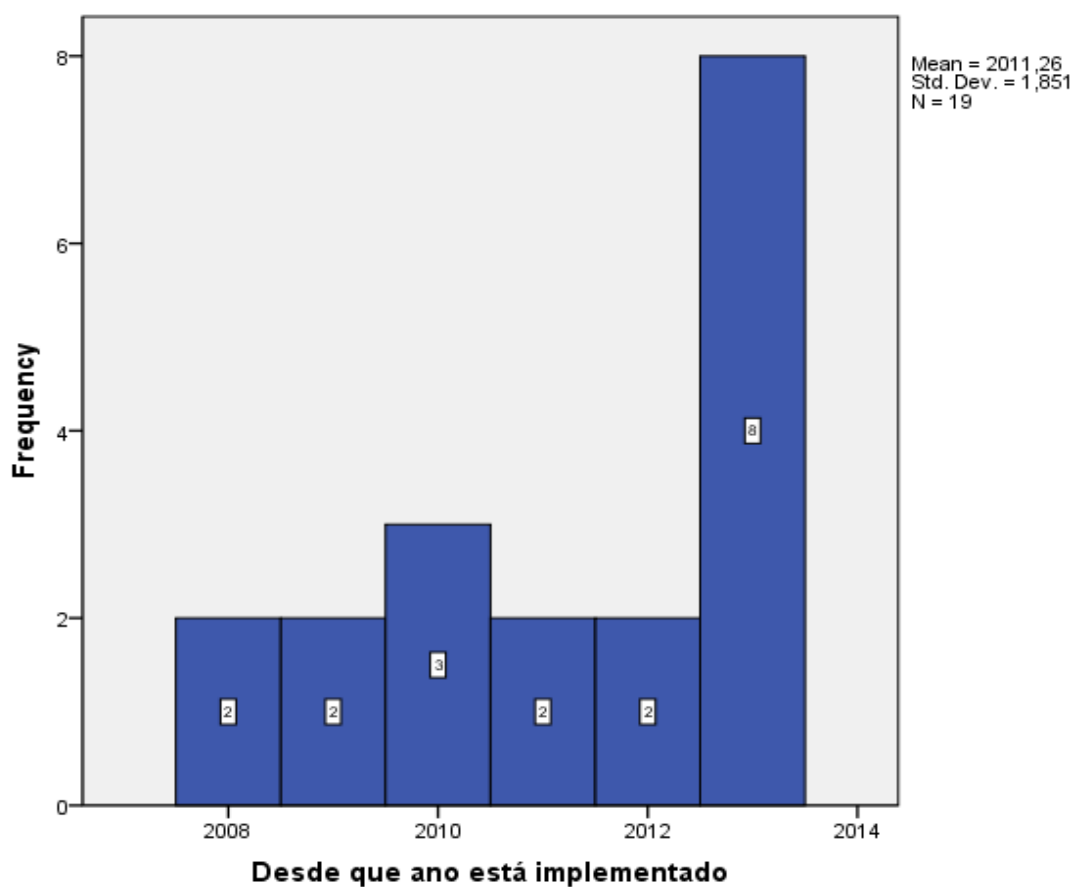
Relativamente à não implementação do SGQ, como é possível apurar na tabela 6, os fatores mais pertinentes que contribuíram para este facto foram a situação económica e financeira da instituição e a excessiva burocratização. A falta de credibilidade nos benefícios da implementação do SGQ é o fator que menos pesa na não implementação. Ressalve-se que 7 instituições referiram outros fatores como sendo os causadores da não implementação.

**Tabela 6** – Fatores que contribuíram para a não implementação do SGQ.

Fatores que contribuíram para a não implementação do SGQ	N	Sem resposta	Média	Desvio padrão
<i>Situação Económica e Financeira da Instituição</i>	48	15	4,92	2,102
<i>Adesão e Motivação da Direção da Instituição</i>	44	19	4,20	2,086
<i>Adesão e Motivação dos colaboradores da Instituição</i>	44	19	4,05	2,134
<i>Falta de credibilidade nos benefícios de implementação do SGQ</i>	43	20	2,81	1,803
<i>Excessiva burocratização</i>	46	17	4,57	1,870
<i>Outro fator? Qual?</i>	7	56	6,86	0,378

### 5.2.2 IPSS com SGQ implementado

A implementação do SGQ, tal como mostra o gráfico 3, ocorreu entre o ano de 2008 e 2013, todavia, o pico de implementação ocorreu no ano de 2012.



**Gráfico 3** – Desde que ano está implementado o SGQ.

Das 21 instituições que implementaram o SGQ, 18,8% (n=16) basearam-se nos MAQRS, 9,4% (n=8) na norma ISO 9001 e 5,9% (n=5) no modelo EQUASS, como é possível comprovar na tabela 7.

**Tabela 7** – Modelos em que se basearam para a implementação.

<b>Modelos em que se basearam para a implementação</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<b>MAQRS</b>	16	18,8
<b>EQUASS</b>	5	5,9
<b>ISO 9001</b>	8	9,4
<b>EFQM</b>	0	0
<b>Outro, qual?</b>	0	0

Quando enumeram os benefícios da implementação do SGQ, e como é possível observar na tabela 8, as IPSS classificam o envolvimento de todos os colaboradores, a uniformização das metodologias e práticas da instituição, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes, a melhoria contínua, aprendizagem e uniformização e a melhor orientação para os resultados como os benefícios mais visíveis na instituição. Já aqueles que notaram menos foram o aumento de desenvolvimento de parcerias, a redução dos custos e esforço de gestão, a forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido, a obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ e a redução da complexidade e burocracia.

**Tabela 8** – Benefícios da implementação do SGQ para as instituições.

<b>Benefícios da implementação do SGQ para a Instituição</b>	<b>N</b>	<b>Sem resposta</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Uniformização das metodologias e práticas da Instituição</b>	20	1	5,40	1,465
<b>Envolvimento de todos os colaboradores no processo</b>	20	1	5,30	1,490
<b>Definição clara e inequívoca das responsabilidades</b>	20	1	5,25	1,743
<b>Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes</b>	20	1	5,05	1,356
<b>Melhoria contínua, aprendizagem e inovação</b>	20	1	5,00	1,298
<b>Melhor orientação para os resultados</b>	20	1	5,00	1,717
<b>Melhoria da comunicação interna</b>	20	1	4,90	1,714
<b>Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores</b>	20	1	4,85	1,531
<b>Diferenciação positiva</b>	20	1	4,80	1,735
<b>Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização</b>	20	1	4,80	1,576
<b>Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade</b>	20	1	4,65	1,496
<b>Envolvimento da direção/órgãos sociais no processo</b>	19	2	4,63	1,640

<b><i>Maior detecção das necessidades formativas dos colaboradores</i></b>	20	1	4,50	1,821
<b><i>Obtenção da satisfação e fidelização do cliente</i></b>	19	2	4,42	1,865
<b><i>Maior responsabilidade social</i></b>	20	1	4,20	1,795
<b><i>Satisfação dos parceiros e da sociedade em geral</i></b>	20	1	4,10	1,832
<b><i>Aumento do desenvolvimento de parcerias</i></b>	20	1	3,90	1,889
<b><i>Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido</i></b>	19	2	3,63	1,770
<b><i>Redução dos custos e esforço da gestão</i></b>	20	1	3,40	1,759
<b><i>Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ</i></b>	19	2	3,37	1,770
<b><i>Redução da complexidade e burocracia</i></b>	20	1	2,55	1,468

As maiores dificuldades apontadas na implementação do SGQ são o investimento (recursos financeiros) e a falta de tempo, como se pode verificar na tabela 9.

**Tabela 9** – Dificuldades na implementação do SGQ para as IPSS.

<b>Dificuldades na implementação do SGQ para a Instituição</b>	<b>N</b>	<b>Sem resposta</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b><i>Investimento (recursos financeiros) na implementação</i></b>	20	1	5,35	1,599
<b><i>Falta de tempo</i></b>	20	1	5,00	1,747
<b><i>Resistência à mudança</i></b>	20	1	4,75	1,773
<b><i>Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade</i></b>	20	1	4,65	1,785
<b><i>Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais</i></b>	20	1	4,10	2,075
<b><i>Pouco envolvimento dos colaboradores</i></b>	20	1	3,60	1,957
<b><i>Outro, qual?</i></b>	0	21		

### 5.2.3 Apoio prestado pelo ISS às Instituições com SGQ implementado

Quando inquiridos acerca da entrega dos MAQRS, tabela 10, a maioria das IPSS com SGQ implementado respondeu que estes tinham sido entregues pelo ISS (n=14).

**Tabela 10** – MAQRS foram entregues pelo ISS.

<b>MAQRS entregues pelo ISS</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<b><i>Sim</i></b>	14	16,5
<b><i>Não</i></b>	6	7,1
<b>Sem resposta</b>	1	

Estes foram entregues sobretudo durante uma visita de acompanhamento do ISS à instituição (n=5), como se pode verificar na tabela 11.

**Tabela 11** – Quando foram entregues os MAQRS pelo ISS.

<b>Quando foram entregues</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<b><i>Celebração do acordo de cooperação</i></b>	1	1,2
<b><i>Durante uma visita de acompanhamento do ISS</i></b>	5	5,9
<b><i>Pedido pela instituição ao ISS</i></b>	2	2,4
<b><i>Outro</i></b>	4	4,7
<b>Sem resposta</b>	2	

No que concerne à solicitação de apoio ao ISS por parte das IPSS, apenas 8,2% responderam afirmativamente (n=7), como se constata na tabela 12.

**Tabela 12** – Apoio solicitado ao ISS.

<b>Solicitado apoio ao ISS</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<b><i>Sim</i></b>	7	8,2
<b><i>Não</i></b>	13	15,3
<b>Sem resposta</b>	1	

Em quase todas as solicitações, o ISS mostrou-se disponível para auxiliar a instituição (n=5), contudo houve 1 resposta negativa para a prestação do apoio (n=1), como é possível visualizar na tabela 13.

**Tabela 13** – ISS esteve disponível para prestar apoio.

O ISS esteve disponível para prestar apoio	N	% Frequência
<i><b>Sim</b></i>	5	5,9
<i><b>Não</b></i>	1	1,2
<b>Sem resposta</b>	1	

Na tabela 14 é possível verificar que a maioria das IPSS afirma ter realizado ajustamentos nos MAQRS (n=12), ao passo que algumas consideram os mesmos ajustados à realidade da instituição (n=4). Já 2,4% consideraram que os MAQRS não se encontram de todo ajustados (n=2) e outros 2,4% não aplicaram os MAQRS na implementação do SGQ na instituição (n=2).

**Tabela 14** –MAQRS encontram-se ajustados.

MAQRS encontram-se ajustados	N	% Frequência
<i><b>Sim</b></i>	4	4,7
<i><b>Não</b></i>	2	2,4
<i><b>Realizei ajustamentos</b></i>	12	14,1
<i><b>Não se aplica</b></i>	2	2,4
<b>Sem resposta</b>	1	

#### 5.2.4 A Certificação

Apenas 5,9% IPSS se encontram certificadas (n=5), como se averigua na tabela 15.

**Tabela 15** – Instituição certificada.

Instituição Certificada	N	% Frequência
<i><b>Sim</b></i>	5	5,9
<i><b>Não</b></i>	16	18,8

Essas instituições situam-se nos concelhos de Viana do Castelo (n=3) e Arcos de Valdevez (n=2), como se pode observar na figura 8.





**Figura 8** – Distribuição de IPSS certificadas por concelho.

A distribuição das IPSS certificadas por resposta social, tabela 16, mostra que as respostas sociais do Serviço de Apoio Domiciliário (n=2), Estrutura Residencial para Idosos (n=2), Creche (n=2), Estabelecimento de Educação Pré-escolar (n=2) e Centro de Atividades de Tempos Livres (n=2) são as mais predominantes.

**Tabela 16** – IPSS certificadas por resposta social.

<b>IPSS certificadas por resposta social</b>	<b>N</b>
<b><i>Serviço Apoio Domiciliário</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Estrutura residencial para Idosos</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Creche</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Estabelecimento de Educação Pré-Escolar</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Centro Atividades Tempos Livres</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Centro de dia</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Lar Infância e Juventude</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Centro Convívio</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Lar Residencial</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Refeitório/Cantina Social</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Centro Atendimento, Acompanhamento e animação para pessoas com deficiência</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Apoio em Regime de Ambulatório</i></b>	<b>1</b>

Das 5 instituições certificadas, 80% encontram-se certificadas em outros níveis que não os definidos pelo ISS (n=4), como se averigua na tabela 17.

**Tabela 17 – Nível de certificação.**

Em que nível se encontra	N	% Frequência
<b>A</b>	0	0
<b>B</b>	0	0
<b>C</b>	0	0
<b>Outro</b>	4	80,0
<b>Sem resposta</b>	1	20,0

Quando inquiridos acerca dos fatores que levaram à não certificação da instituição, tabela 18, as IPSS consideram a *situação económica e financeira da instituição* como o fator mais relevante, seguido do fator *não deseja a certificação*.

**Tabela 18 – Fatores que contribuíram para a não certificação das IPSS.**

Fatores que contribuíram para a não certificação da IPSS	N	Sem resposta	Média	Desvio padrão
<b><i>Situação Económica e Financeira da Instituição</i></b>	11	5	5,27	2,149
<b><i>Adesão e Motivação da Direção/órgãos sociais da Instituição</i></b>	9	7	3,11	1,269
<b><i>Adesão e Motivação dos colaboradores</i></b>	9	7	3,22	1,394
<b><i>Não deseja a certificação</i></b>	8	8	4,25	2,605
<b><i>Outro fator? Qual?</i></b>	1	15	7,00	

### 5.2.5 IPSS certificadas

A entidade externa certificadora mais apontada foi a APCER – Associação Portuguesa de Certificação, com 40%% (n=2), havendo ainda 20% correspondente à certificação através do Comité de Certificação EQUASS (n=1) e 20% pelo ISS (n=1), como se observa na tabela 19.

**Tabela 19** – Entidade externa certificadora.

Entidade externa certificadora	N	% Frequência
<i>APCER – Associação Portuguesa Certificação</i>	2	40,0
<i>ISS</i>	1	20,0
<i>Comité de Certificação do EQUASS</i>	1	20,0
<b>Sem resposta</b>	1	

Relativamente a auditorias realizadas pelo ISS, tabela 20, 60% das IPSS certificadas (n=3) foram auditadas.

**Tabela 20** – Auditorias realizadas pelo ISS.

Auditorias realizadas pelo ISS	N	% Frequência
<i>Sim</i>	3	60,0
<i>Não</i>	2	40,0
<b>Sem resposta</b>	0	

Dessas 3 instituições auditadas pelo ISS, apenas 2 referiram que este organismo apontou ações corretivas que posteriormente foram corrigidas, como se averigua na tabela 21.

**Tabela 21** – Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas.

Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas	N	% Frequência
<i>Sim</i>	2	40,0
<i>Não</i>	0	0
<b>Sem resposta</b>	1	

As auditorias executadas pelo ISS ocorreram com frequência anual, como se verifica na tabela 22.

**Tabela 22** – Frequência das auditorias.

<b>Frequência das auditorias</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<i>Mensal</i>	0	0
<i>Trimestral</i>	0	0
<i>Semestral</i>	0	0
<i>Anual</i>	3	60%
<i>Nenhuma</i>	0	0
<i>Outra, qual</i>	0	0

Já no que respeita a auditorias realizadas pela entidade certificadora, tabela 23, 4 IPSS tiveram auditorias.

**Tabela 23** – Auditorias realizadas pela entidade externa certificadora.

<b>Auditorias realizadas pela entidade externa certificadora</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<i>Sim</i>	4	80,0
<i>Não</i>	1	20,0

Em todas as IPSS foram apontadas ações corretivas pela entidade externa certificadora, tendo as mesmas sido corrigidas posteriormente, como se observa na tabela 24.

**Tabela 24** – Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas.

<b>Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas</b>	<b>N</b>	<b>% Frequência</b>
<i>Sim</i>	4	80,0
<i>Não</i>	0	0

## 5.2.6 Grau de satisfação com a implementação do SGQ

Quando apeladas a avaliar a participação da direção/órgãos sociais na implementação do SGQ, todas as IPSS afirmaram haver um envolvimento direto na implementação do mesmo,

como se constata na tabela 25. Porém, dessas 21 IPSS, grande parte avaliou de forma semelhante o envolvimento indireto (n=15).

Quando questionados acerca do seu grau de satisfação com a implementação do SGQ na instituição, 21 instituições encontram-se satisfeitos com a implementação deste sistema nas suas instituições, como se pode visualizar na tabela 25.

**Tabela 25** – Avaliação da implementação do SGQ.

<b>Avaliação</b>	<b>N</b>	<b>Sem resposta</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b><i>Envolvimento direto da direção/órgãos sociais</i></b>	21	0	4,76	1,758
<b><i>Envolvimento indireto da direção/órgãos sociais</i></b>	15	6	4,93	1,668
<b><i>Grau de satisfação global com a implementação do SGQ</i></b>	21	0	5,14	0,964

## Capítulo 6 – Conclusões do estudo

Neste capítulo abordar-se-ão as conclusões obtidas através da análise dos resultados obtidos.

### 6.1. Conclusões

Foram distribuídos 112 inquéritos por questionário que correspondem ao número total de IPSS existentes no distrito de Viana do Castelo.

Portanto, e relativamente à amostra obtida, é possível concluir que quase metade da amostra se situa no concelho de Viana do Castelo (43,5%), porém é importante ressaltar que mais de metade das 112 instituições se situam neste concelho. Os restantes concelhos com mais respostas obtidas foram Ponte de Lima (11,8%) e Arcos de Valdevez (9,4%), mas estes são os dois concelhos com mais IPSS presentes, a seguir a Viana do Castelo. O concelho menos representado foi Melgaço (3,5%), no entanto, se se comparar a taxa de resposta com o número de IPSS existentes nesse concelho, pode afirmar-se que a obtenção de respostas foi um sucesso.

Ainda relativo à caracterização da amostra, verifica-se que a maioria (85,9%) celebra acordos de cooperação típicos com o ISS, que são os acordos para os quais o ISS tem disponível os MAQRS para algumas respostas sociais. Já as respostas sociais mais predominantes são as ligadas à área do envelhecimento, o que vai de encontro com a realidade demográfica do país. Nesse sentido, a resposta social mais visível é o serviço de apoio domiciliário (58,8%), seguido do centro de dia (43,5%) e a estrutura residencial para idosos (31,8%). As outras 3 respostas sociais com percentagens elevadas são na área da infância, nomeadamente a creche (37,6%), o estabelecimento de educação pré-escolar (30,6%) e o centro de atividades de tempos livres (28,2%). Pode concluir-se que 4 das 6 respostas sociais mais predominantes têm MAQRS elaborados pelo ISS.

Relativamente ao número de colaboradores empregues nas IPSS, a média situa-se nas 35 pessoas, mas se analisarmos mais aprofundadamente, verifica-se que o concelho de Monção tem uma média de 49 pessoas, os Arcos de Valdevez tem uma média de 48 pessoas, Melgaço uma média de 40 pessoas, Viana do Castelo uma média de 36 pessoas e Ponte de Lima uma média de 33 pessoas. Se se verificar os resultados obtidos, constata-se que em cada um destes concelhos existe uma IPSS que emprega mais de 100 pessoas até um máximo de 320 pessoas numa instituição, sendo que cada uma destas IPSS apresenta diversas respostas sociais.

Analisando a percentagem de instituições que implementaram o SGQ, só 24,7% é que iniciaram nas suas instituições a implementação do SGQ, situando-se metade das mesmas no concelho de Viana do Castelo, visto que a maioria das instituições se localiza aqui. Saliente-se que há dois concelhos – Melgaço e Vila Nova de Cerveira – que não têm uma única instituição

com SGQ implementado. Conclui-se que a percentagem de implementação do SGQ é muito diminuto para o número de IPSS existentes na amostra.

Quanto à não implementação, conclui-se que o fator mais destacado é a situação económica e financeira da instituição. O outro fator mais relevante que leva à não implementação é a excessiva burocratização. Foram ainda apontadas outras razões para a não implementação como o facto de terem celebrado acordo de cooperação com o ISS no último trimestre de 2013 ou ainda estarem em fase de abertura das respostas sociais sinalizadas, e a falta de recursos humanos.

Tendo em consideração as 21 IPSS que implementaram o SGQ, averigua-se que o ano de implementação variou entre 2008 e 2013. Todavia, a implementação surgiu tardiamente quando comparado com o surgimento do programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais, uma vez que este surgiu em 2003 (Instituto de Segurança Social, 2012).

As IPSS, para implementarem o SGQ, basearam-se sobretudo nos MAQRS. Analisando as respostas sociais de cada IPSS com SGQ implementado, verifica-se que são maioritariamente respostas para as quais existe MAQRS. Outras fundamentaram-se no modelo EQUASS e na ISO 9001, porque as instituições com acordos atípicos, por exemplo, podem ser certificadas por estes modelos.

No que concerne aos benefícios apontados pelas IPSS, estas consideraram a uniformização das metodologias e práticas da instituição como o maior benefício que o SGQ trouxe à instituição, seguido do envolvimento de todos os colaboradores no processo e a definição clara e inequívoca das responsabilidades. Os benefícios apontados vão de encontro aos vários autores já apontadas anteriormente, como por exemplo Saraiva & Teixeira (2010, p. 104), que refere a “(...) *melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização*”, o que só é possível se todos os colaboradores se envolverem no processo. Também consideram que o SGQ promoveu uma melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes e permitiu uma melhoria contínua, aprendizagem e inovação, bem como uma melhor orientação para os resultados. Estes últimos fatores apontados permitem transmitir confiança ao cliente de que as IPSS procuram alcançar a qualidade, como relatou Pires (2007).

Os benefícios menos notados pelas IPSS, com SGQ implementado, foram a redução dos custos e esforço da gestão, obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ e a redução da complexidade e burocracia, o que não se coaduna, por exemplo, com o que Saraiva & Teixeira (2010) referiram, nomeadamente o facto de as entidades conseguirem obter o retorno do investimento. Estes autores e Pires (2007), referem ainda a possibilidade de se obter uma melhoria contínua ao mínimo custo, no entanto, as IPSS referem que a redução dos custos não foi um benefício sentido.

Já as dificuldades, o fator que obteve maior destaque foi o investimento financeiro que tiveram de realizar durante a implementação. O outro fator apontado é a falta de tempo. Esta falta de tempo resulta do facto das IPSS não considerarem como benefício a redução da complexidade e burocracia, logo se o processo de implementação é complexo, requer tempo

para o implementar, e a falta de tempo é uma dificuldade sentida com grande relevância para as instituições. A dificuldade menos sentida foi o envolvimento dos colaboradores, o que vai de encontro com o benefício apontado, uma vez que as IPSS afirmam existir envolvimento dos mesmos no processo de implementação. Contudo, apesar de haver envolvimento, as IPSS consideram que a resistência à mudança é uma dificuldade, bem como a compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade.

Analisando o apoio prestado pelo ISS às IPSS, verifica-se que as MAQRS foram entregues a quase todas as instituições, durante uma visita de acompanhamento do ISS à instituição. As IPSS que colocaram outro no questionário, referiram que os manuais foram entregues ou em reuniões / formações que tiveram no ISS ou que foi enviado para a instituição por correio sem ser pedido. Nota-se uma preocupação por parte do ISS em dar a conhecer o sistema de gestão da qualidade das respostas sociais às IPSS.

Quanto à solicitação de apoio ao ISS, apenas 7 IPSS pediram apoio aquando da implementação do SGQ, sendo que o ISS esteve disponível para o fazer. Porém, metade das IPSS consideram que os MAQRS não se coadunam com a realidade das instituições, tendo as mesmas de efetuar ajustamentos nos MAQRS existentes.

No que diz respeito à certificação, das 21 IPSS que implementaram o SGQ, apenas 5 encontram-se certificadas, sendo que 4 referiram que estão certificadas em níveis diferentes dos definidos pelo ISS, nomeadamente pelo Modelo EQUASS e pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação. Saliente-se que uma instituição mencionou que não se encontrava certificada mas nos fatores referiu que estava certificada por outro referencial. Após verificação na página de internet da mesma instituição, verificou-se que esta se encontra certificada pelo modelo EQUASS. Portanto, pode concluir-se que existem 6 IPSS com certificação, mas apenas 5 foram consideradas para análise.

Quanto às IPSS que não seguiram com o processo de certificação, a maioria referiu que o fator mais significativo para tal foi a situação económica e financeira da instituição, o que se concilia com as dificuldades apontadas pelas IPSS para implementar o SGQ, pois estas referiram que a principal dificuldade foram os recursos financeiros da instituição.

No que concerne ao envolvimento da direção ou órgãos sociais das IPSS na implementação do SGQ, não se pode concluir se é um envolvimento direto ou indireto pois as instituições avaliaram as duas opções simultaneamente. Pode concluir-se apenas que se verificou envolvimento.

Avaliando globalmente o grau de satisfação das IPSS com a implementação do SGQ, pode afirmar-se que estas estão satisfeitas, uma vez que o SGQ trouxe-lhes benefícios na gestão interna da organização.

Em suma, pode concluir-se que o número de IPSS com SGQ implementado é muito diminuto quando comparado com o universo da amostra. Apesar das IPSS com SGQ celebrarem acordos típicos e existirem MAQRS para as respostas sociais das mesmas, apenas 3 instituições estão certificadas. Porém, conclui-se que as IPSS com SGQ consideram que o ISS esteve sempre disponível para as auxiliar no processo de implementação. As outras duas



IPSS com certificação são atípicas, não tendo qualquer apoio por parte do ISS na implementação do SGQ, bem como nenhum modelo de avaliação da qualidade definido pelo ISS por que se basearem.

Concluiu-se que não existe nenhuma IPSS certificada nos níveis definidos pelo ISS.

Que benefícios a implementação do SGQ potencia às respostas sociais? Os benefícios da implementação do SGQ apontados pelas IPSS como mais relevantes centram-se sobretudo na gestão interna da organização. Portanto, os benefícios relacionados com o exterior, como a maior responsabilidade social, satisfação e fidelização do cliente, satisfação dos parceiros e da sociedade em geral e aumento do desenvolvimento de parcerias, não foram sentidos como benefícios para as IPSS, isto é, não se verificou uma abertura das IPSS para o exterior.

Na revisão de literatura constatou-se que se pode obter qualidade a baixo custo, contudo, todas as IPSS da amostra, com ou sem SGQ implementado, consideraram que a situação económica e financeira da instituição contribuiu para a não certificação da mesma.

Desta forma, e apesar da premissa do ISS ser celebrar acordos de cooperação com as respostas sociais que se encontrem certificadas (R. Borges, 2008), a certificação das IPSS em larga escala no distrito de Viana do Castelo ainda é um futuro distante.

A gestão da qualidade nas respostas sociais é um processo que pretende distinguir instituições, uniformiza-las para que todos saibam e percebam o funcionamento das mesmas, mas tal não se verifica no distrito de Viana do Castelo.

Para concluir, apesar do tema qualidade se encontrar atual e de estar pensado para a forma como as instituições se encontram organizadas e como os serviços são prestados e avaliados não só pela instituição, mas também pelos clientes e *stakeholders*; este é um tema que ainda não se encontra vincado na realidade quotidiana das IPSS do distrito de Viana do Castelo.

## **6.2 – Limitações e investigações futuras**

Neste estudo verificaram-se algumas limitações, pois inicialmente pretendia-se correlacionar os resultados obtidos com IPSS e instituições lucrativas do distrito. Contudo, não se conseguiu a participação das instituições lucrativas, pois de 15 instituições lucrativas existentes no concelho, apenas 2 responderam ao estudo. Assim, não foi possível efetuar uma correlação entre a implementação do SGQ nas IPSS e nas lucrativas, por forma a verificar a questão orientadora deste estudo.

Por fim, como limitação encontrada há que referir o facto de não se ter encontrado um estudo similar a este que permitisse uma análise comparativa de resultados.

Finalmente, apresentam-se algumas questões que poderão suscitar interesse para investigações futuras, nomeadamente a realização do mesmo estudo mas dirigido às instituições lucrativas. Uma outra investigação poderia ocorrer no seio do departamento da gestão da qualidade das respostas sociais do ISS do distrito de Viana do Castelo, por forma a

entender a percepção dessa equipa perante o cenário da implementação do SGQ do distrito e verificar se a pretensão do ISS sobre celebrar acordos de cooperação com instituições qualificadas ainda se mantém ou se ajustaram a sua finalidade. Seria ainda pertinente sensibilizar as IPSS para introdução de critérios da qualidade nas diferentes respostas sociais, para que houvesse um aumento de IPSS certificadas.

Outra sugestão de investigação futura passaria por aprimorar o programa de cooperação, de acordo com os resultados obtidos na implementação do SGQ e impacto no funcionamento e na qualidade dos serviços prestados, tendo em conta as necessidades de cada resposta social.

Este estudo poderia ser alargado a outros distritos do país, para uma melhor compreensão da realidade desta temática nas instituições sociais.

Visto a qualidade ser um tema fulcral nos dias de hoje, seria pertinente e interessante averiguar o ponto de vista quer do ISS, quer das instituições de solidariedade social, acerca da aplicação de coimas ou cessação de acordos de cooperação perante o incumprimento da implementação do SGQ.

## BIBLIOGRAFIA

- 9000, N. N. E. (2005). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. s. l.: s. e.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (2013). Portugal - Ficha País (Setembro 2013). Lisboa: AICEP.
- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Setor - As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. (Doutoramento), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Amaral, N. (2013). *Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor?* (Mestre), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Trás os Montes e Alto Douro.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Antunes, G. (2013). Sistema EQUASS. Medir a qualidade no setor social. *Qualidade*.
- APQ. (s/d). Equass. Retrieved from <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=138>
- Azevedo, S. (2011). *Técnicos Superiores de Educação Social - Necessidade e Pertinência de um Estatuto Profissional*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.
- Carregueiro, N. (2013). Portugal vai atingir excedente externo de 3.1% do PIB em 2013. [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal\\_vai\\_attingir\\_excedente\\_externo\\_de\\_31\\_do\\_pib\\_em\\_2013.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal_vai_attingir_excedente_externo_de_31_do_pib_em_2013.html)
- Carvalho, J. M. S. O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos. <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>
- Carvalho, J. M. S. (s. d.). O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos. <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>
- Chichorro, A. M., Marques, C., & Ferreira, S. P. (2006). *Respostas Sociais - Nomenclaturas/Conceitos*. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança.
- Claro, M. d. L. (2006). Instituto da Segurança Social, I.P. desenvolve modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais. *Revista Pretextos*.
- CNIS, C. N. d. I. d. S.-. (s. d.). IPSS filiadas por distrito. Retrieved from [http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read\\_page\\_2&what=240](http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=240)
- Coutinho, M. (s. d.). Dinâmica do Terceiro Sector - Um Exercício de Medição. s. l.: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade Fernando Pessoa.
- Defourny, J. (Ed.) (2009) *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector*. Centre D'Economie Sociale, Universite de LiegeHIVA - Catholic University of Leuven

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology: Center for Advanced Engineering Study
- Dias de Carvalho, A., & Baptista, I. (2004). *Educação Social - Fundamentos e estratégias*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Dooley, K. *The paradigm of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline*. Arizona State University, Arizona.
- Dooley, K. (s. d.). *The paradigm of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline*. Arizona State University, Arizona.
- Drucker, P. F. (1992). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos; Princípios e Práticas*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning Ltda.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (2002). *Servuction: A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Eleutério, S. A. V. (2001). *Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com Clientes Internos*. (Mestre), Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, Brasil. Retrieved from <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000239666>
- Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor. Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ferreira, S. (Ed.) (2009) *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra.
- Fey, R., & Gogue, J.-M. (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade* (F. C. Gulbenkian Ed. 3ª Edição ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- G. Dale, B., van der Wiele, T., & van Iwararden, J. (2007). *Managing Quality* (Fifth Edition ed.). United States of America: Blackwell Publishing.
- Guterres, C., Silva, C., & Santos, P. (2010). Um caminho para melhores Respostas Sociais. Os últimos cinco anos. *Revista Pretextos*, 5, 6, 7 e 8.
- Heckert, C. R. (2001). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. (Mestre), Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-15122006-181816/pt-br.php>
- Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *Revista ADMpg - Gestão Estratégica*, 2.
- Ishikawa, K. (1986). *TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade*. São Paulo: IMC.
- ISO. (2009). Selection and use of the ISO 9000 family of standards. Retrieved from [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000\\_selection\\_and\\_use-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf)
- ISO. (2010). ISO 9001 for small businesses. What to do - Advice from ISO/TC 176. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/PUB100313.pdf>

- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook - The complete guide to performance excellence* (Sixth Edition ed.). United States of America: The McGraw-Hill Companies.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Emerald*, pp. 65-86.
- Lopes, C. M. (2009). *Avaliação da Qualidade de Serviço: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. (Mestre), Universidade Fernando Pessoa, s. l. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10284/1400>
- Maia Ribeiro, M. N. A. d. (2010). *Apoio ao Domicílio: impacto e qualidade percebida pelo cliente*. (Mestre), Universidade de Aveiro, Aveiro. Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/5173>
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS* (L. Edições Sílabo Ed. 3ª Edição ed.). Lisboa.
- Marques, E. A. B. B. (2012). *Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos: o caso do ASI*. (Mestre), Universidade de Aveiro, Aveiro. Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/10534>
- Martins, A. M. d. C. (1999). *Génese, Emergência e Institucionalização do Serviço Social Português*: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Martins de Oliveira, I. H. (2012). *Economia Social, Pilar de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável*. (Mestre), Instituto Superior de Contabilidade do Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Mateus, E. (2003). Certificação de Respostas Sociais. *Revista Pretextos*.
- Melo Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*. Lisboa: ISCSP.
- Moura Ferreira, M. A. d. R. d. S. (2011). *Enquadramento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no actual sistema normativoA importância do relato financeiro:Caso "Santa Casa da Misericórdia de Vila Flor"* (Mestre), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades. Programa Pessoa - Linhas de Acção "Estudos e Investigação"*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP).
- Oliveira Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml e L.L. Berry. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*.
- Pedroso, P. c., Elyseu, J., & Magalhães, J. (2011). *Análise prospetiva da evolução sectorial em Portugal*: ANESPO.
- Pereira, T. R. d. N. (2013). *As novas formas de capital nas organizações sem fins lucrativos - um estudo de caso na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa*. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.

- POPH. (s. d.). EQUASS - European Quality Assurance for Social Services. Apresentação e Estratégia para Implementação em Portugal. [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf)
- Qualidade, A.-A. P. p. a. (s/d). Equass. Retrieved from <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=138>
- Quintão, C. (2004). [Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual].
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. *IS Working Papers*, 2ª Série.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva - Publicações Lda.
- R. Borges, M. E. (2008). *A certificação da qualidade em Portugal "Terceiro Sector"*. (Mestre), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra. Retrieved from [http://personales.ya.com/aeca/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/77j.pdf](http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/77j.pdf)
- Ramos Pires, A. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ramos, S. P. R. (2012). *O emprego no Terceiro Setor - uma análise comparativa*. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.
- Ribeiro, Á. (2006). Manuais de Processos-Chave das Respostas Sociais. *Revista Pretextos*.
- Rocha, E. M. P. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas*. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª Edição ed.). Porto Alegre: Penso Editora Ltda.
- Saraiva, M., & Teixeira, A. (2010). *TQM Qualidade: A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar - n.º1* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Selle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000:2000 - Calidad en los servicios*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, SA.
- Silva, C. (2008). A Qualidade das Respostas Sociais, um futuro sustentável. *Revista Pretextos*, 3 e 4.
- Silva, C. (2010). Sistema de Qualificação das Respostas Sociais. *Revista Pretextos*, 29.
- Social, D. d. D. S. U. d. A. (2007). *Manual/Linhas Orientadoras de Apoio Técnico às IPSS com Acordos de Cooperação*. Lisboa: Instituto da Segurança Social.
- Social, I. d. S. (2009). Manual de processos-chave - Acolhimento Familiar. Retrieved from [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs\\_acolhimento\\_familiar\\_processos-chave](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs_acolhimento_familiar_processos-chave)
- Social, I. d. S. (2012). Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais. Retrieved from <http://www4.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>
- Stefano, N. M., & Filho, N. C. (2013). Avaliação da Qualidade dos Serviços por Meio da Escala SERVQUAL de Parasuraman et al. *Revista Estudos do ISCA*, 1 a 10.

- Taguchi, G. a. W., Y. (1979). Introduction to off line Quality Control. Angoya: Central Japan Quality Control Association.
- Texto, G. d. E. e. P. (Ed.) (1997) (5ª Edição ed.). Lisboa.
- Tribus, M. (1990). ASQ (pp. 2): Statistics Division Newsletter.

## **ANEXOS**

**ANEXO I:** Variáveis centrais do estudo

**ANEXO II:** Fórmula de cálculo amostral

**ANEXO III:** Inquérito por questionário

**ANEXO IV:** *Email* enviado às IPSS

**ANEXO V:** *Link* do inquérito por questionário online

**ANEXO VI:** Termo de sigilo



## ANEXO I: Variáveis centrais do estudo

**Tabela 1** – Variáveis centrais no estudo.

Nome da variável	Operacionalização	Tipo de variável
<b>Concelho</b>	Monção / Melgaço / Paredes de Coura / Caminha / Vila Nova de Cerveira / Viana do Castelo / Ponte de Lima / Ponte da Barca / Arcos de Valdevez / Valença	Qualitativa
<b>Tipologia da Instituição</b>	IPSS / Lucrativa	Qualitativa
<b>Acordo celebrado</b>	Típico / Atípico	Qualitativa
<b>Ano celebração</b>	Número	Quantitativa
<b>Respostas Sociais</b>	Creche / Educação Pré-escolar / Centro Atividades Tempos Livres / Centro Acolhimento Familiar e Aconselhamento Parental / Centro Acolhimento Temporário / Lar Infância e Juventude / Serviço de Apoio Domiciliário / Centro de Convívio / Centro de Dia / Centro de Noite / Estrutura Residencial para idosos / Centro de Atendimento, Acompanhamento e animação para pessoas com deficiência / Centro Atividades Ocupacionais / Apoio em Regime Ambulatório / Rendimento Social de Inserção / Lar Residencial / Apoio Domiciliário Integrado / Equipas de Rua / Casa Abrigo / Centro Comunitário / Comunidades de Inserção / Centro de Atendimento / Equipa Intervenção Direta / Ajuda Alimentar / Refeitório e Cantina Social / Grupo de Autoajuda / Centro de Apoio à vida	Qualitativa
<b>N.º Colaboradores</b>	Número	Quantitativa

<b>Empregados</b>		
<b>SGQ implementado</b>	Não /Sim	Qualitativa
<b>Desde que ano se encontra implementado o SGQ</b>	Resposta aberta	Quantitativa
<b>Fatores que contribuíram para a não implementação do SGQ</b>	Escala de Lickert de 7 pontos (1- Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	Qualitativa
<b>Modelos em que se basearam para implementar o SGQ</b>	MAQRS / EQUASS / ISO 9001 / EFQM / Outro fator	Qualitativa
<b>Benefícios da implementação do SGQ</b>	Escala de Lickert de 7 pontos Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	Qualitativa
<b>Dificuldades na implementação do SGQ</b>	Escala de Lickert de 7 pontos Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	Qualitativa
<b>MAQRS foram entregues pelo ISS</b>	Não  Sim	Qualitativa
<b>Quando foram entregues os MAQRS</b>	Celebração do acordo de cooperação/ durante uma visita de acompanhamento / pedido pela instituição ao ISS / outro	Qualitativa
<b>Apoio solicitado ao ISS</b>	Não  Sim	Qualitativa
<b>ISS disponível para prestar apoio</b>	Não  Sim	Qualitativa
<b>MAQRS ajustados à realidade</b>	Sim Não Realizei ajustamentos Não se aplica	Qualitativa
<b>Instituição certificada</b>	Não	Qualitativa

	Sim	
<b>Nível de certificação</b>	A	Qualitativa
	B	
	C	
	Outro	
<b>Fatores que contribuíram para a não certificação</b>	Escala de Lickert de 7 pontos  Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	Qualitativa
<b>Qual a entidade externa certificadora</b>	SGS ICS Serviços Internacionais Certificação Lda. / EIC - Empresa Internacional de Certificação SA / APCER - Associação Portuguesa de Certificação / ISS / Comité de Certificação EQUASS / Outro	Qualitativa
<b>Auditorias realizadas pelo ISS</b>	Não	Qualitativa
	Sim	
<b>Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas</b>	Não	Qualitativa
	Sim	
<b>Frequência das auditorias</b>	Mensal	Quantitativa
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
	Nenhuma	
	Outra	
<b>Auditorias realizadas pela entidade externa certificadora</b>	Não	Qualitativa
	Sim	
<b>Apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas</b>	Não	Qualitativa
	Sim	

<b>Frequência das auditorias</b>	Mensal	Quantitativa
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
	Nenhuma	
	Outra	
<b>Envolvimento direto da Direção / Órgãos Sociais</b>	Escala de Lickert de 7 pontos	Qualitativa
	Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	
<b>Envolvimento indireto da Direção / Órgãos Sociais</b>	Escala de Lickert de 7 pontos	Qualitativa
	Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	
<b>Grau de satisfação global com a implementação do SGQ</b>	Escala de Lickert de 7 pontos	Qualitativa
	Discordo totalmente / 7- concordo totalmente)	

## ANEXO II: Fórmula de cálculo amostral

Outlook.com - olgam x Facebook x (1) A Receber x Rádio Online - RFI x Este Site é exemplo de x Projetos | iACT x Sample Size Calculo x

www.surveysystem.com/sscalc.htm

Acessibilidades Candidaturas a proj... Cursos Profissionais Inserção Profissional... Área social Iris Inclusiva Tiflotecnia Agenda Cultural Baixe o Prezi | Prezi WeTransfer Alimenta Sorrisos. C...

**"Best Survey Software"**

**GOLD 2014 TOP-TEN REVIEWS**

TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software of 2014.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

**Determine Sample Size**

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

**Find Confidence Interval**

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

[Sample Size Calculator Terms: Confidence Interval & Confidence Level](#)

## Inquérito por Questionário

Antes de preencher o questionário, peço-lhe que coloque um **X** nas questões que apresentam um espaço com linha contínua (\_\_\_) e que nas questões que surge uma escala de 1 a 7 considere que o **1** corresponde ao **discordo totalmente** e o **7** corresponde ao **concordo totalmente**.

### Dados Identificativos da Instituição

1. Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

2. Concelho em que se situa a Instituição: \_\_\_\_\_

3. Tipologia da Instituição:

\_\_\_ IPSS                      \_\_\_ Lucrativa

4. Tipo de acordo celebrado com a Segurança Social:

\_\_\_ Típico                      \_\_\_ Atípico

5. Ano celebração do acordo de cooperação: \_\_\_\_\_

6. Valência(s) existente(s) na Instituição (escolha as opções que correspondem à sua situação):

Creche		Rendimento Social de Inserção	
Estabelecimento Educação Pré-Escolar		Lar Residencial	
Centro de Atividades de Tempos Livres		Apoio Domiciliário Integrado	
Centro de Apoio Familiar / Aconselhamento Parental		Equipas de Rua	
Centro de Acolhimento Temporário		Casa Abrigo	
Lar de Infância e Juventude		Centro Comunitário	
Serviço de Apoio Domiciliário		Comunidade de Inserção	
Centro de Convívio		Centro de Atendimento	
Centro de Dia		Equipas de Intervenção Direta	
Centro de Noite		Ajuda Alimentar	
Estrutura Residencial para idosos		Refeitório/Cantina Social	
Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência		Grupo de Autoajuda	
Centro de Atividades Ocupacionais		Centro de Apoio à vida	
Apoio em regime de ambulatório			

7. N.º colaboradores que a Instituição emprega: \_\_\_\_\_

### Qualidade na Instituição

8. A Instituição apresenta um Sistema de Gestão da Qualidade implementado?

\_\_\_ Não                      \_\_\_ Sim → 8.1 Desde que ano? \_\_\_\_\_

8.2) Se não, avalie a pertinência de cada um dos fatores na não implementação de um SGQ.

(se respondeu a esta questão, não necessita de responder às restantes. Obrigado.)

	1	2	3	4	5	6	7
Situação económica e financeira da Instituição							
Adesão e motivação da direção/órgãos sociais da Instituição							
Adesão e motivação dos colaboradores da Instituição							
Falta de credibilidade nos benefícios da implementação do SGQ							
Excessiva burocratização							
Outro fator, qual? _____							

**9. Em que modelo de implementação da qualidade se baseou para desenvolver a qualidade na Instituição? (pode escolher mais que uma opção)**

\_\_\_ Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto de Segurança Social (ISS)

\_\_\_ Modelo EQUASS

\_\_\_ Norma ISO 9001

\_\_\_ Modelo EFQM

\_\_\_ Outro Qual? \_\_\_\_\_

**10. Avalie a sua perceção quanto aos benefícios que a implementação do SGQ trouxe à Instituição.**

	1	2	3	4	5	6	7
Definição clara e inequívoca das responsabilidades							
Envolvimento da direção/órgãos sociais no processo							
Envolvimento de todos os colaboradores no processo							
Uniformização das metodologias e práticas da Instituição							
Diferenciação positiva							
Obtenção da satisfação e fidelização do cliente							
Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores							
Melhoria da comunicação interna							
Maior deteção de necessidades formativas dos colaboradores							
Redução da complexidade e burocracia							
Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ							
Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade							
Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido							
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes							
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação							
Redução dos custos e esforço da gestão							
Satisfação dos parceiros e sociedade em geral							
Melhor orientação para resultados							

Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização							
Aumento do desenvolvimento de parcerias							
Maior responsabilidade social							

**11. Que dificuldade(s) sentiu durante a implementação do SGQ?**

	1	2	3	4	5	6	7
Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade							
Investimento (recursos financeiros) na implementação							
Resistência à mudança							
Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais							
Pouco envolvimento dos colaboradores							
Falta de tempo							
Outro, qual? _____							

**12. Os manuais de avaliação da qualidade das respostas sociais desenvolvidos pelo Instituto de Segurança Social foram fornecidos pelo mesmo à Instituição, quer em suporte papel e/ou digital?**

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim → **12.1** Quando é que o(s) mesmo(s) foi(ram) entregue(s)?  
 \_\_\_ na celebração do acordo de celebração  
 \_\_\_ durante a realização de uma visita de acompanhamento  
 \_\_\_ pedido pela própria instituição ao ISS  
 \_\_\_ outro, qual? \_\_\_\_\_

**13. Solicitou apoio ao ISS durante a implementação do SGQ?**

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim → **13.1** O ISS esteve disponível para prestar o apoio? \_\_\_ Não \_\_\_ Sim

**14. Considera que a estrutura dos manuais de avaliação da qualidade das respostas sociais desenvolvidos pelo ISS se encontram ajustados?**

**18.1)** Sim \_\_\_ **18.2)** Não \_\_\_ **18.3)** Realizei ajustamentos \_\_\_ **24.4)** Não se aplica \_\_\_

**15. A Instituição encontra-se certificada?**

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim → **15.1** Em que nível?  
 \_\_\_ A \_\_\_ B \_\_\_ C \_\_\_ Outro, qual? \_\_\_\_\_

**15.2 Se respondeu não, porquê?**

	1	2	3	4	5	6	7
Situação económica e financeira da Instituição							
Adesão e motivação da direção/órgãos sociais da Instituição							
Adesão e motivação dos colaboradores da Instituição							
Não deseja a certificação							
Outro fator, qual? _____							

**(passe para a questão 19)**



**16. Quem foi a entidade externa certificadora?**☐ SGS ICS Serviços Internacionais de Certificação, Lda☐ EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.☐ APCER – Associação Portuguesa de Certificação☐ Instituto de Segurança Social☐ Comité de Certificação EQUASS☐ Outro, qual? \_\_\_\_\_

---

**Acompanhamento e avaliação da implementação do SGQ**

---

**17. São realizadas auditorias pelo Instituto de Segurança Social?**☐ Não ☐ Sim → **17.1 São apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas?**☐ Não ☐ Sim**17.2 Com que frequência?**

Mensal	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nenhuma	
<b>Outra, qual</b> _____	

**18. São realizadas auditorias pela entidade externa certificadora?**☐ Não ☐ Sim → **18.1 São apontadas ações corretivas e posteriormente corrigidas?**☐ Não ☐ Sim**18.2 Com que frequência?**

Mensal	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nenhuma	
<b>Outra, qual</b> _____	

---

**Avaliação da Instituição sobre a qualidade**

---

**19. Qual o seu grau de avaliação quanto ao envolvimento da Direção/órgãos sociais na implementação do SGQ.**

	1	2	3	4	5	6	7
Envolvimento direto							
Envolvimento indireto							

**20. Indique o grau de satisfação global com a implementação do SGQ, em que 1 ignifica nada satisfeito e 7 totalmente satisfeito**

1	2	3	4	5	6	7

**Obrigado pela colaboração.**

**ANEXO IV:** *Email* enviado às IPSS

Exma(o). Diretora(o) Técnica(o) ,

Solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário online. É um questionário de fácil e rápido preenchimento. Apenas me faltam 9 respostas para conseguir a amostra de respostas necessárias para prosseguir o estudo.

O meu nome é Olga Maria S. S. Silva Rodrigues, sou aluna da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, do curso de Mestrado em Gestão das Organizações, sob a orientação da Professora Dra. Maria Alexandra Teixeira Borges Vieira Pouzada.

Neste sentido, e visto a qualidade ser cada vez mais um fator crucial nas organizações, encontro-me a desenvolver um estudo acerca da gestão da qualidade das respostas sociais, cuja pergunta de partida se baseia nos potenciais benefícios que a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ter trazido à Instituição.

A sua opinião é importante e desde já é garantida, de forma absoluta, o anonimato e a confidencialidade das respostas que têm como único propósito a realização deste estudo.

Para que o estudo seja o mais fidedigno possível, peço-lhe encarecidamente a sua prestimosa colaboração. Desta forma solicito o preenchimento do questionário online, cujo link segue em seguida, assinalando em cada questão a hipótese que mais se adequa à sua situação ou opinião.

[https://docs.google.com/forms/d/12Gv1I6L\\_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/12Gv1I6L_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Agradeço desde já a sua participação.

Olga Rodrigues

Escola Superior de Tecnologia e Gestao – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Avenida do Atlântico | 4900-348 Viana do Castelo

Telef: +351 258 819 700 | Tlm: +351 965 919 660 | Fax: +351 258 827 636

Site: [www.estg.ipvvc.pt](http://www.estg.ipvvc.pt)

Email da Orientadora Prof. Dra. Alexandra Borges: [aborges@estg.ipvvc.pt](mailto:aborges@estg.ipvvc.pt)

## ANEXO V: Link do Inquérito por questionário online

[https://docs.google.com/forms/d/12Gv1l6L\\_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/12Gv1l6L_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1)

The screenshot shows a web browser window displaying a Google Forms survey. The browser's address bar shows the URL: [https://docs.google.com/forms/d/12Gv1l6L\\_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/12Gv1l6L_JjM7HYOZEUcbfXEB2alrszeJjXBjw045dKQ/viewform?c=0&w=1). The browser's tab bar includes several open tabs: Outlook.com - olgam..., Inquérito por questionário..., Facebook, A Receber, Rádio Online - RFI, Este Site é exemplo de..., and Projetos | iACT. The browser's toolbar shows various icons for accessibility, search, and navigation. The survey itself is titled "Inquérito por questionário - Mestrado em Gestão das Organizações" and includes a sub-header "Dados identificativos da Instituição". The survey questions are as follows:

**Inquérito por questionário - Mestrado em Gestão das Organizações**

As questões que surgem numa escala de 1 a 7 considere que o 1 corresponde ao discordo totalmente e o 7 corresponde ao concordo totalmente.

**\*Obrigatório**

**Dados identificativos da Instituição**

1. Nome da Instituição \*

2. Concelho em que se situa a instituição \*

3. Tipologia da Instituição \*

- ☐ IPSS
- ☐ Lucrativa

4. Tipo de acordo celebrado com a Segurança Social \*

- ☐ Típico
- ☐ Atípico

5. Ano de celebração do acordo de cooperação \*

**ANEXO VI:** Termo de sigilo

Eu, Olga Maria dos Santos Sousa da Silva Rodrigues, licenciada em Educação Social pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, sou aluna (n.º14051) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e encontro-me a realizar uma tese de mestrado no âmbito do 2º ano do Mestrado de Gestão das Organizações, sob a orientação da Professora Dra. Maria Alexandra Teixeira Borges Vieira Pouzada.

Neste sentido, e visto a qualidade ser cada vez mais um fator crucial nas organizações, encontro-me a desenvolver um estudo acerca da gestão da qualidade das respostas sociais, cuja pergunta de partida se baseia nos potenciais benefícios que a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ter trazido à Instituição.

A sua opinião é importante e desde já é garantida, de forma absoluta, o anonimato e a confidencialidade das respostas que têm como único propósito a realização deste estudo.

---

(Nome)

---

(Assinatura)

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_